الإدارة الحديثة

للمكتبات ومراكز المعلومات



الأستاذ الدكتور
عمر أحمد همشري
برنامج علم المكتبات والمعلومات
كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية

www.darsafa.net



﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾

صدق الله العظيم

الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات

الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات

الاستاذ الدكتور

عمر أحمد همشري

برنامج علم المكتبات والمعلومات

كلية العلوم التربوية

الجامعة الأردنية

الطبعة الثانية

2014 م - 1435هـ

الإصدار الثاني



دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية (2432/ 7/ 2010)

025 .1

همشري، عمر أحمد

الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات/ عمر أحمد الهمشري._ عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع 2010 .

( ) ص

ر . أ: (2432/ 7/ 2010)

الواصفات : إدارة المكتبات// المكتبات/ مراكز المعلومات//

* تم إعداد بيانات الفهرسة الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

الطبعة الثانية
2014م - 1435هـ



دار صفاء للنشر والتوزيع

عمان – شارع الملك حسين – مجمع الفحيص التجاري – تلفاكس 4612190 6 962+
هاتف: 4611169 6 962+ ص.ب 922762 عمان – 11192 الاردن

DAR SAFA Publishing - Distributing
Telefax: +962 6 4612190 – Tel: +962 6 4611169
P.O.Box: 922762 Amman 11192- Jordan
E-mail:safa@darsafa.info
E-mail:safa@darsafa1.net

ISBN: 978-9957-24-656-3

إهداء

إلى روند . . .

التي سارت معي خطوة بخطوة أثناء إعدادي لهذا الكتاب . . .

المؤلف

المحتويات

المقدمة

تعد المكتبات ومراكز المعلومات جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمرارية وديمومته وتطوره. ويعتمد نجاح هذه المؤسسات بشكل أساسي على وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها. فالإدارة الحديثة والمكتبة أو مركز المعلومات وجهان لعمة واحدة، وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، وبدون الإدارة الكفيّة لا يمكن للمكتبات أو مراكز المعلومات أن تحقق أهدافها.

ويهدف المؤلف من وراء وضع هذا الكتاب إلى تعريف القارئ العربي وتعميق فهمه بالإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات من حيث مبادئها ووظائفها ونظرياتها وتطبيقاتها، وتعريفه بالمستجدات في هذا المجال. وقد استلزمت عوامل كثيرة إخراج هذا الكتاب وفي مقدمتها ندرة المراجع والكتب العربية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. وبالرغم من ظهور بعض الكتب حول الموضوع، إلا أنه لم يظهر حتى الآن كتاب شامل في تغطيته كما هو الحال في هذا الكتاب. ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إليه ليقوم بسد ثغرة واسعة في أدبيات علم المكتبات والمعلومات.

لقد تم إعداد هذا الكتاب ليكون مرجعاً حقيقياً لأعضاء هيئة التدريس ولطلبة تخصص علم المكتبات والمعلومات في الكليات والجامعات العربية ومديري المكتبات ومراكز المعلومات والعاملين معهم.

يضم الكتاب أثني عشر فصلاً هي: إدارة المكتبات ومراكز المعلومات: منظور عام، ومدارس الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها في المكتبات ومراكز المعلومات، والتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، وإدارة الأفراد، والعلاقات العامة، وتسويق المعلومات، والحاسوب في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ونظم المعلومات الإدارية.

أتمنى أن أكون قد وفقت في تقديم هذا الكتاب، وأن أكون قد أسهمت في دعم أدبيات علم المكتبات والمعلومات المتوافرة باللغة العربية.

والله ولي التوفيق

المؤلف

د عمر أحمد همشري

الفصل الأول

إدارة المكتبات و مراكز المعلومات
منظور عام

الحاجة إلى الإدارة:

وجدت الإدارة منذ بدأ الإنسان يعيش في جماعات ويعتمد على الجهد المشترك لتسيير أمور حياته. فقد عرفت الحضارات القديمة النشاط الإداري ومارسته على نحو كلّي أو جزئي. وإذا تتبعنا مصطلح "الإدارة" من حيث تاريخه ونشأته نجده قد أشتق من الكلمة اللاتينية (Ad + Ministrare) التي تعني تقديم خدمة (To serve) أو الاهتمام بشؤون كذا و كذا... فالإدارة هنا تدبير أو اهتمام حقيقي بشؤون الناس. وبما أن معظم أنشطة الناس تتصف بالتعاون الجماعي المشترك، فإن الإدارة تعدّ وسيلة مهمّة لتنظيم الجهود الجماعية.

وقد تطوّر مفهوم الإدارة عبر العصور المختلفة، تبعاً لتطوّر حياة الناس، وتطوّر نظرتهم للأمور. فالإدارة كلمة ذات معنى كبير في حياة الأفراد والمنظمات والمجتمعات والدول على حدّ سواء، لأنها تمتد في كلّ نشاط، وفي كلّ زمان، ولأنها القوّة المحركة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. أما عن الإدارة كعلم له مبادئ وأسس وقواعد علمية راسخة فهي علم حديث النشأة ويؤرّخ له مع أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين.

لقد أصبحت الإدارة في عالم اليوم أداة ضرورية لأي جهد بشري يهدف إلى الوصول إلى نتائج متوقعة من خلال التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي التي تقوم بتحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيقها بفاعلية، وكذلك توفير مقومات الإنتاج، وتخصيص الموارد وتوزيعها على استخداماتها البديلة، وإزالة الغموض في بيئة العمل، ويقع على عاتقها مسؤولية التكامل الخارجي بين البيئة

والمنظمة، وتحقيق التكامل الداخلي للمنظمة من خلال التنسيق والربط بين جهود العاملين والموارد الأخرى حتى يتسنى بلوغ الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

فالإدارة هي التي تفسّر تقدم أي مجتمع أو تخلّفه. وهي المسؤولة عن نجاح أو فشل أي منظمة من المنظمات وأنشطتها وخدماتها ومشروعاتها. فمن المعروف أن سرّ نجاح المنظمات وأنشطتها وخدماتها ومشروعاتها أو فشلها يرجع في غالبية الأحيان إلى طريقة إدارتها أو نمط الإدارة السائد فيها، إذ قد تعوّض الإدارة الجيدة بكفاءتها نقص الموارد والإمكانيات.

مما سبق، نتبين أهمية الإدارة في جميع مجالات الحياة السياسية، والاقتصادية، والتربوية، والثقافية، والاجتماعية، وغيرها. وتعدّ الإدارة في مجال المكتبات ومراكز المعلومات من المجالات الحديثة التي تطوّر مفهومها تطوّراً سريعاً معتمداً في ذلك على تطوّر مفاهيم الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها في ميادين الصناعة و إدارة الأعمال والإدارة العامة.

أهمية إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وأهدافها:

تعدّ المكتبات ومراكز المعلومات جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمراريته وديمومته وتطوّره. ونظراً لأنها مؤسسات متفاعلة في بيئتيها الداخلية والخارجية، وذات أهداف محددة واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، فهي محتاجة إلى إدارة واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل. وبذلك، فإن الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها سواء أكانت مكتبات مدرسية، أو عامة، أو متخصصة، أو أكاديمية هي وظيفة مهمّة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

١. تنفيذ السياسة / السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
٢. استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، و تسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
٣. تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنياً بما

يتلاءم مع التطوّرات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب و الازدواجية فيما يقومون به من مهمّات ووظائف وأعمال.

٤. الارتقاء بالمناخ التنظيمي (Organizational Climate) إلى المستوى الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حدّ سواء.

٥. المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات و بيئتها الخارجية (البيئة الاجتماعية، والقانونية، والسياسية، والاقتصادية، والتكنولوجية، وغيرها)، وإزالة المعوّقات في هذا المجال بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.

٦. الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين مصادر المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها، وبين ما يفترض أن يقدّم من خدمات حديثة وبين ما يمكن تقديمه في ضوء الإمكانيات المتاحة.

٧. تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يرتكز على كون المكتبة أو مركز المعلومات نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة الموجودة في المجتمع المحيط، نظاماً قادراً على التغيّر والنموّ المتواصلَيْن على مستوى الأفراد والجماعات، وعلى المستويين الجزئي والكليّ. ويتضمن هذا التغيير والتطوير تغييراً وتطويراً في الطرق والوسائل التي تدعم عمليات المكتبة أو مركز المعلومات، وتشمل سياسات العمل وإجراءاته، والهياكل التنظيمية، ونظم التحفيز، والتسهيلات والأجهزة والمعدات، و المستلزمات المطلوبة لتنفيذ العمل كافة.

٨. تحقيق الكفاية الانتاجية (Efficiency) والفاعلية الإدارية (Effectiveness) بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد. وتعني الكفاية الانتاجية هنا نسبة الموارد المتوافرة التي تساهم في العملية الانتاجية في المكتبة أو مراكز المعلومات. وبمعنى آخر، نسبة الموارد المستغلّة للوصول إلى أكبر إنتاج وبأقل التكاليف المكنة. ويمكن قياس الكفاية بقسمة الناتج على الموارد المستخدمة. فإذا كانت نتيجة القسمة عالية دلّ

ذلك على كفاية عالية والعكس صحيح. أما بالنسبة للفاعلية الإدارية فتعني مدى استغلال الموارد المتاحة بغرض تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

لقد أظهرت الدراسات في مجال الإدارة عامة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات خاصة اختلافاً واضحاً في وجهات النظر حول مفهوم الإدارة. ولعل ذلك يرجع إلى سببين رئيسين : **أولهما**. أن مفهوم الإدارة يتحدد في ضوء نظرة الباحث لمكوّنات الوظيفة الإدارية ومحتوياتها، على أساس علمي. ولما كان كلّ باحث ينظر إلى الإدارة من وجهة نظره وخبرته وقناعاته ، فإن تعريفات الإدارة هي الأخرى تباينت واختلفت تبعاً لذلك . **ثانيهما**. أن الإدارة مفهوم معنوي ومعقد في الوقت ذاته، أي أنها قوّة غير منظورة أو غير ملموسة ولا يمكن إثبات وجودها إلا من خلال نتائجها، وبالتالي اختلفت وجهات النظر نحو هذا المفهوم باختلاف النتائج وتباينها.

ونعرض فيما يلي مجموعة من وجهات النظر المختلفة لمفهوم الإدارة ونستخلص في نهاياتها مفهوماً عاماً وشاملاً لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

أولاً. الإدارة ممارسة او نشاط أو عملية:

تعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطاً أو عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والتوظيف والاشراف والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة. وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة.

والإدارة بهذا المعنى تتكوّن من ستة عناصر رئيسة، هي:

١. **القوى البشرية**: من حيث خصائصها، ومؤهلاتها، وقدراتها، وطاقاتها، ومعارفها، واتجاهاتها وسلوكاتها، وقيمها...إلخ.

٢. **الموارد المادية**: وهي كل ما يتوافر في التنظيم من أموال، ومبان، وأجهزة، وآلات، وأثاث...الخ.

٣. **المعلومات والأفكار**: وتشمل الحقائق والمعطيات وطرق جمعها وتنظيمها وتحليلها، وطرق الإفادة منها.

٤. **الوقت:** وهو الزمن المتاح لإنجاز الأعمال الإدارية المختلفة.

٥. **الموارد التكنولوجية:** تعني المـوارد التكنولوجيـة هنـا تكنولوجيـا تخـزين المعلومـات كالحواسـيب وغيرهـا، وتكنولوجيـا الاتصـالات السـلكية واللاسـلكية كالهـاتف والفاكس والأقمار الصناعية، وغيرهـا المسـتخدمة للقيـام بالعمليـة الإداريـة علـى أفضل وجه وبالطرق الحديثة. وجدير بالذكر، أن البعض يعتبر الموارد التكنولوجيـة من الموارد المادية.

٦. **السياسات والقواعد والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل.**

ثانياً. الإدارة حقل من حقول الدراسة:

تعني الإدارة بوصفها حقلاً من حقول الدراسة ذلك الفرع من العلوم الاجتماعية الذي يصف ويفسّر ويحلّل ويتنبأ بالظواهر الإدارية والسلوك الإنساني الـذي يجـري في التنظيمات المختلفة لتحقيق أهداف معينة، وتـرتبط بـه كـثير مـن العلـوم كالاقتصـاد والمالية والتاريخ وعلم النفس وعلم الاجتماع وعلـم الحاسـوب وغيرهـا، ويـدرّس في الكليات والمعاهد الأكاديمية.

ومن المعلوم أن موضوع إدارة المكتبات ومراكز المعلومات يحتل مكانـة بـارزه بـين دراسات علم المكتبات والمعلومات، ولا يخلـو أيّ منهـاج دراسـي في المجـال منـه؛ وذلـك لأهميته في تشكيل شخصية الطالب العلمية عامة والإدارية خاصة.

ثالثاً. الإدارة فن:

تحتاج الإدارة ضمن هذا المفهـوم إلى شخصـية موهوبـة، يتسـم صـاحبها بالخيـال الخصب، وحسن التصرف في حلّ المشكلات، والقـدرة علـى الابتكـار، والقـدرة علـى التنظـيم والتنسـيق، والتميّـز في تطبيـق المهـارات، واسـتخدام الإمكانيـات المتاحـة واستثمارها بأقصى درجة ممكنة في سبيل تطوّر المنظمة، وفهم السـلوك الإنسـاني فهمـاً متعمقاً وانتهاج الأساليب الإنسانية النابعة من ذاته في التعامل مع الآخرين في العمل. ويدّعي أنصار هذا الاتجاه أن كل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتهـا عـن طريق الخبرة والممارسة والتجربة.

رابعاً. الإدارة علم:

ترتكز نظرة العلماء الداعمين لهذا الاتجاه على أن الإدارة لا تعتمد على الموهبة والصفات الشخصية فحسب، وإنما هي علم من العلوم له مقوّماته ونظرياته الخاصة به، يخضع للتطوّر والتجديد ليتلاءم مع ظروف المجتمع ويعايش تقدّمه، ويرتكز على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبة تستخدم أسلوب البحث العلمي في حلّ المشكلات ودراسة المواقف الإدارية وهو الأسلوب القائم على التحديد والقياس والتجربة والبرهان .وبالتالي، فإن رجل الإدارة يجب أن تتوافر لديه حصيلة معرفية منظمة ، وأن يعتمد استخدام الأسلوب العلمي وأدوات التحليل الرياضي كجزء من مؤهلاته الأساسية التي تساعده على ممارسة عمله على الوجه الأفضل ، سواء أكانت لديه الموهبة الإدارية أم لا.

خامساً. الإدارة علم وفن معاً:

يعدّ البعض الإدارة أنها علم وفن معاً يكمّل كلّ منهما الآخر. فالعلم يعني المعرفة، والفن يعني مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة، وبالتالي فإن الفن ما هو إلاّ تطبيق للعلم. فالإدارة كعلم تحوي مجموعة من القوانين والمبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق التجارب السابقة إذ أصبح بالإمكان العمل على أساسها. والإدارة كفن تعتمد الشخصية أو صفات محددة تتوفر في الشخص المدير. ولكن يجب تدعيم هذه الصفات الشخصية الطبيعية وتنميتها بالدراسة والعلم. ونستطيع القول، إن الإدارة الناجحة أو الفاعلة هي الإدارة التي تمتلك قدراً واسعاً من المعرفة الإدارية وتمتلك أيضاً قدراً مكمّلاً من المهارة والإبداع.

سادساً. الإدارة خدمة:

يرى فريق آخر الإدارة مجالاً من مجالات الخدمة يقوم به فرد، أو مجموعة من الأفراد تتوافر لديهم المعارف اللازمة، والمواهب الخاصة، والخبرة الضرورية القائمة على أسس وأصول علمية واضحة.

سابعاً. الإدارة علاقات بين رئيس ومرؤوس:

ينطلق أنصار هذا الاتجاه من كون الإدارة مجموعة الأفراد الذين يمثلون المراكز في القمة والذين يربطهم بمرؤوسيهم نمط طيب من العلاقات، بما يساعد في خلق مناخ تنظيميّ صحيّ، وبالتالي تحقيق الأهداف على أكمل وجه.

ثامناً. الإدارة مهنة أو شبه مهنة:

يعدّ أنصار هذا الاتجاه أن الإدارة مهنة كالمهن الأخرى مثل المحاماة والطب والهندسة وغيرها. إذ أنها تعدّ حقلاً من حقول الدراسة المعترف بها، وتحتاج إلى تدريب منظّم، وترعى شؤونها جمعيات مهنية ينضم إليها الممارسون للإدارة، ويتوافر لها قانون أخلاقي يلتزم به أفرادها، ولها بشكل عام ترخيص أو اعتماد لمن ينضم إليها من الأشخاص.

تاسعاً. الإدارة نظام (System) :

يعدّ المناصرون لهذا المفهوم الحديث أن الإدارة نظام له مدخلاته التي تتمثل بالأفراد والمواد و الأجهزة والأموال والسياسات والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها بعضاً بشكل منتظم وديناميكي، وله مخرجاته التي تتمثل بالقرارات والأنشطة الإدارية من أجل تحقيق أهداف محددة. وبذلك، يمكن عدّ إدارة المكتبة ومركز المعلومات نظاماً كلّياً له مدخلاته ومعالجاته ومخرجاته، أو نظاماً فرعياً من النظام الكلّي للمكتبة أو مركز المعلومات له تأثيراته الواضحة على أنظمتها الفرعية الأخرى.

مما سبق، نستطيع القول إنّ لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات، كغيرها من الإدارات، مفهوماً واسعاً ومدلولاً عميقاً وشاملاً يحتوي جميع المفاهيم والآراء والاتجاهات المذكورة سابقاً. فإدارة المكتبات ومراكز المعلومات هي نظام متكامل له نظمه الفرعية التي تعمل بشكل تفاعلي لتحقيق الأهداف المنشودة، وهي عملية اجتماعية شاملة ومستمرة، وهي حقل من حقول الدراسة، وهي أعمق من مجرد كونها علاقة بين رؤساء ومرؤوسين، ولا تقتصر على فئة معينة من الأفراد يمكنهم احترافها واحتكارها دون غيرهم، وهي علم وفن يحتاج إلى الموهبة الأصيلة، والخبرة والتجربة المبنية على أسس علمية، وهي مجال يعتمد نجاحه على مستوى رقيّ الخدمة المقدمة إلى المستفيدين، وهي

مهنة ينتسب أعضاؤها إلى جمعيات واتحادات مهنية وطنية أو إقليمية أو دولية بالمجال، ولها قانونها الأخلاقي الذي يستمد أسسه ومبادئه من القانون الأخلاقي لمهنة المكتبات والمعلومات خاصة والمجتمع عامة.

وفي سياق الحديث عن مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، فلا بدّ من التفريق بين مصطلحين متصلَيْن بالدراسات والبحوث المنشورة باللغة الإنجليزية ويستخدمان بالعربية بشكل ترادفي في أحيان كثيرة، هما (**Administration**) و (**Management**). وفيما يتعلق بالمصطلح الأول فيعني مفاهيم مختلفة منها:**أ)** المفهوم العلمي النظري لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات، **ب)** إدارة المكتبات ومراكز المعلومات التابعة للحكومة أو القطاع العام واصفاً عمومياتها أو أنشطتها بشكل عام. مثال: إدارة المكتبات العامة، **ج)** أنشطة ومهام وواجبات الإدارة العليا في المكتبات ومراكز المعلومات التي تضع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسة.

ويعني مصطلح (Management) بالمقابل: **أ)** المفهوم العلمي التطبيقي لعلم الإدارة، أي ما يمارسه مدير المكتبة أو مركز المعلومات يومياً من أنشطة وأعمال لإنجاز الأهداف الموضوعة، **ب)** إدارة المكتبات ومراكز المعلومات التابعة لمنظمات خاصة أو تجارية كالمكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة مثلاً، **ج)** إدارة فروع النشاط البشري مثل إدارة المجموعات، وإدارة الأفراد، وإدارة عمليات الحوسبة، وغيرها.

تعريف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

لا بدّ لنا قبل بداية الحديث عن تعريف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات ، أن نقدم بعض التعريفات المختلفة لمصطلح الإدارة بشكل عام، وهي :

التعريف الأول: Management means " Manage or control or direct people "

ويعني فنّ السيطرة على الأفراد وتوجيههم نحو الوجهة الصحيحة لأداء العمل.

التعريف الثاني: هي الفن الذي يجعلك تدرك تماماً ما الذي تريد أن يفعله الأفراد، وتتأكد من أنهم فعلوه بأحسن طريقة وأقلها تكلفة. (فريدريك تيلور).

ينظر هذا التعريف إلى الإدارة على أنها فن التخطيط والرقابة.

التعريف الثالث: هي التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. (هنري فايول).

يركّز هذا التعريف على المبادئ العامة لعلم الإدارة والعملية الإدارية.

التعريف الرابع: هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج - البشرية وغير البشرية - باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة حتى يتمّ الوصول إلى الهدف المطلوب.

يركّز هذا التعريف على ضرورة الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة، من خلال القيام بجميع العناصر الأساسية للعلمية الإدارية، بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

مما سبق من تعريفات نستطيع أن نكوّن **تعريفاً شاملاً لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات** بأنها "عملية تنظيم الجهود وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة، وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين. "

وتعدّ الإدارة بهذا المفهوم الشامل أداة لتطوير المكتبات ومراكز المعلومات، ووسيلة لتقدمها و رقّيها ورفاهيتها، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للطاقات والامكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتوفرة لديها، بغرض تحقيق أهدافها المرسومة.

وجدير بالذكر أن تعريف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات سيظلّ نقطة خلاف لاختلاف العلماء والباحثين القائمين عليه، وأنه سيتغيّر لتغيّر الظروف المحيطة بإدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وأنه سيتطوّر لأن العملية الإدارية ذاتها في تطوّر مستمر. وبالتالي، ستبرز بعض المفاهيم الجديدة وخاصة السلوكية والتكنولوجية منها التي ستغيّر من مضمون هذا التعريف وعناصره.

وظائف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات (العملية الإدارية ووظائفها):

تمثل العملية الإدارية النشاط الرئيسي لمديري المكتبات ومراكز المعلومات، وتتكوّن من مجموعة من الأنشطة والوظائف التي يقوم بها المدير بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة. ولا بدّ من التذكير هنا أن العملية الإدارية هي وحدة واحدة مترابطة

العناصر أو الأجزاء، وهي عملية ديناميكية ومستمرة. فعمل المدير لا ينتهي أبداً، وهو مطالب دائماً بالابتكار وإحداث التطوير المدروس بشكل دائم ومستمر.

ويمكن تلخيص وظائف العملية الإدارية، التي ستناقش بالتفصيل في الفصول القادمة، بما يلي:

١. **التخطيط Planning**:

التخطيط هو أول الوظائف المهمّة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، والتي تقوم على تحديد الأهداف العامة للمكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر و الأقسام المختلفة، وتحديد طرق تحقيق هذه الأهداف خلال فترة زمنية محددة، وفي ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة، ووضع الاستراتيجيات و السياسات والقواعد والبرامج والميزانيات اللازمة لذلك.

٢. **التنظيم Organizing**؛

التنظيم هو تحديد الأعمال المراد أداؤها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، واختصاصات تلك الإدارات والأقسام وعلاقاتها المتداخلة، وتحديد العلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، بغرض تحقيق الأهداف.

٣. **التوظيف Staffing** :

التوظيف هو شغل الوظائف المتوافرة في المكتبة أو مركز المعلومات بأشخاص أكفياء، قادرين علمياً وفنياً وتقنياً على القيام بالعمل على أفضل وجه. وتتضمن هذه الوظيفة تحديد متطلبات الوظائف من القوى العاملة، واختيار أفضل المتقدمين للعمل، والتدريب العملي والتنمية المهنية للعاملين، وتقييم أدائهم، وتحفيزهم.

٤. **الإشراف والتوجيه Supervising and Directing** :

الإشراف هو المسؤولية عن عمل الآخرين الذين يقعون ضمن نطاق الإشراف. أما التوجيه فهو إرشاد المرؤوسين أثناء العمل من حيث إعطاؤهم التعليمات اللازمة للتنفيذ، وتفسير القضايا الغامضة لهم، وإرشادهم لكيفية التعامل مع ما قد يواجهونه من مشكلات أثناء العمل.

٥. **الرقابة Controlling:**

الرقابة هي ملاحظة تنفيذ الأعمال في المكتبة أو مركز المعلومات، والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح، وقياس ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومحاولة اكتشاف أي انحراف عن هذه الأهداف ومعالجته بعد معرفة أسبابه، واتخاذ الاجراءات الكفيلة بمنع وقوعه مستقبلاً، والتأكد من الوصول إلى النتائج المحددة وتحقيق الأهداف الموضوعة.

٦. **إعداد الموازنات التخطيطية Budgeting:**

تعدّ الموازنات التخطيطية من أهم أدوات الرقابة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات. وتعني تحويل أهداف المكتبة أو مركز المعلومات وأنشطتها إلى أرقام تخطيطية محددة، وذلك لسنة مالية قادمة. وبمعنى آخر، تعني الموازنة هنا جداول الإيرادات والنفقات المخطّطة لسنة مالية قادمة.

سمات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات في وقتنا الحاضر سمات متعددة، منها:

أولاً. أنها تختلف باختلاف نوع المكتبة أو مركز المعلومات، والإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة لها. فإدارة مكتبات الأطفال تختلف عن إدارة المكتبات العامة أو المكتبات الجامعية مثلاً.

ثانياً. أنها تعمل في إطار اجتماعي نشط، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين منها وتتأثر بحاجاته ورغباته وسلوكه، كما لا يمكنها العيش أو العمل بمعزل عن المجتمع الداخلي المكوّن من الأفراد العاملين، أو المجتمع الخارجي بتأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، وغيرها.

ثالثاً. أنها تعمل لتحقيق أهداف محددة.

رابعاً. أنها إنسانية الطابع، بمعنى أنها تسعى إلى الموازنة بين تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات وبين أهداف العاملين فيها. كما أنها تسعى إلى تنمية هؤلاء العاملين مهنياً، وإلى مشاركتهم في اتخاذ القرار، وإلى إطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم.

خامساً. أنها تعمل ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانيات المؤسسة الأم التي

تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات، إذ يجب أن تتكيّف الإدارة مع متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

سادساً. أنها دائمة التطوّر في نمطها وعناصرها وفلسفتها ونظرتها إلى الأمور، إذ ليس هناك مكان لإدارة تقليدية جامدة في عالم يسوده التطوّر والتغيّر السريعان.

مستويات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك ثلاثة مستويات إدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، هي:

١) الإدارة العليا High Level Management :

تمثل الإدارة العليا الإدارة الموجودة في قمة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه الإدارة المدير ومساعديه ومستشاريه (إن وجدوا).

٢) الإدارة الوسطى Middle Level Management :

تمثل الإدارة الوسطى الإدارة الموجودة في منتصف الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه مُدراء الدوائر والأقسام.

٣) الإدارة الدنيا Low Level Management :

تمثل الإدارة الدنيا الإدارة الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل هذه مدراء الشعب والوحدات المكونة للأقسام مثل رئيس شعبة الإهداء، ورئيس شعبة التبادل، وغيرهم.

ومن الجدير بالذكر، أن القاسم المشترك بين المديرين في المستويات الإدارية السابقة هو ممارستهم لمهام وظائفهم القيادية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات لتحقيق أهداف محددة وموضوعة سلفاً لكلّ وحدة تنظيمية في المكتبة أو مركز المعلومات. أما أوجه الاختلاف والتباين بينهم فتكمن في أمرين، هما:

أولاً. نوع السلطات أو الصلاحيات الممنوحة لهم بحكم مناصبهم الوظيفية وما يناظرها من مسؤوليات تعادلها تمشياً مع المبدأ القائل " تعادل السلطة والمسؤولية." ونعني بذلك منح المدير سلطات محددة تعادل المسؤوليات التي يتحملها.

ثانياً. نوع المرؤوسين الذين يشرف عليهم المديرون بمستوياتهم الإدارية المختلفة. ففي الوقت الذي يشرف فيه رئيس الشعبة أو الوحدة في مستوى الإدارة الدنيا على

العمليات اليومية لعدد محدود من الموظفين التابعين له، نجد أن مدير القسم في مستوى الإدارة الوسطى يشرف على عمل رؤساء الشعب والوحدات في الإدارة الدنيا. ويرفع رؤساء الأقسام تقاريرهم الدورية إلى مديري الدوائر الذين يعملون كمشرفين على عمل رؤساء الأقسام وكحلقة وصل أو اتصال بينهم وبين مستوى الإدارة العليا . أما مدير المكتبة أو مركز المعلومات فيقوم بالاشراف على عمل مساعديه ومديري الدوائر المختلفة ، ويقوم بالتعاون معهم هو ومستشاروه لتحديد الأهداف، ووضع الخطط ، ورسم السياسة العامة للمكتبة أو مركز المعلومات . وبالتالي، يمكن القول إن صلاحيات مدير المكتبة أو مركز المعلومات تتسع دائرتها لتشمل إشرافه على أكثر من نشاط واحد، بل إننا نجده في أحيان كثيرة يشرف إشرافاً كاملاً على كلّ الأنشطة بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

ولا بدّ من التنويه هنا ، أن المستويات الإدارية الثلاثة المذكورة آنفا عادة ما تكون محددة وواضحة في المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة كالمكتبات الجامعية مثلا ، إلا أنها قد تتداخل أو تندمج في مستويين إداريين فقط (مدير ورؤساء أقسام) وبخاصة في المكتبات العامة ومراكز المعلومات متوسطة الحجم كالمكتبات العامة على سبيل المثال، وقد تختفي جميعها وتشكل مستوى إدارياً واحداً كما هو الحال في المكتبات المدرسية في غالبية الأحيان.

علاقة إدارة المكتبات ومراكز المعلومات بالعلوم الأخرى:

لقد تأثرت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في نشأتها وتطورّها بمجموعة من العلوم الانسانية والاجتماعية والسلوكية والطبيعية والرياضية والتكنولوجية، فأخذت منها مفاهيم ونظريات ومصطلحات وأفكاراً وقامت بالإفادة منها وتطويرها بما يتناسب وبيئتها الخاصة. ومن العلوم المختلفة التي لها علاقة بإدارة المكتبات ومراكز المعلومات في هذا المجال نذكر ما يلي:

أولاً. علم الاجتماع :

يهتم علم الاجتماع بدراسة الجماعات وتكوينها ووظائفها والعلاقات فيما بينها. ومن هنا فإن هناك علاقة وطيدة بين علم الاجتماع وإدارة المكتبات ومراكز

المعلومات وذلك من حيث أن المكتبة لا

تعيش في فراغ وإنما هي جزء أساسي من المجتمع وخلية نشطة فيه، تتأثر به وتـؤثر فيـه، إذ أن المستفيدين منها هم جزء من المجتمع المحيط بها، وبالتالي فإنها تعمل على خدمته. وتتأثر المكتبة أو مركز المعلومات بدورها بالكثير من التيـارات السياسـية والاقتصـادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية السـائدة في المجتمـع، كمـا أنهـا تسـتمد قواعـدها ودساتيرها الأخلاقية وقيمها الاجتماعية منه.

ولا بدّ من الإشارة هنـا إلى إن المكتبـة/ مركـز المعلومـات تعتمـد في وظائفهـا وأنشطتها على الجهد البشـري وجماعـات العمـل بغـرض تحقيـق أهـدافها الموضـوعة، وبالتالي فإن فهم الجماعات أمر أساسي لإدارة المكتبـة أو مركـز المعلومـات لأن سـلوك الفرد بمفرده يختلف عادة عن سلوكه بصفته عضواً في جماعة. ولهذا السبب، فعلى المـدير في المكتبة أو مركز المعلومات أن يكون ملماً بمبادئ علم الاجتماع، لأن ذلـك سيسـاعده حتماً في فهم سلوك الجماعات وإيجاد مناخ تنظيمي اجتماعي مناسب يؤدي إلى الارتقـاء بالعمل وتطويره.

ثانياً. علم النفس:

يبحث علم النفس في سمات النفس البشرية والسلوك الإنساني، ويحاول التنبؤ بهذا السلوك وتحليله وضبطه لما فيه خير الفرد والمجتمع. وتعدّ إدارة الأفراد وظيفة مهمّة من وظائف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وعليه فلا بدّ للمدير من أن يلمّ بطبيعـة الأفراد الذين يعملون تحت إشرافه، وأن يتعرف على فـروقهم الفرديـة في العمـل مـن حيث قدراتهم وإمكانياتهم وخبراتهم، وأن يتحسس حاجـاتهم ورغبـاتهم واتجاهـاتهم وميولهم الشخصية والتنظيمية، وأن يعمل على تحفيزهم ورفع روحهـم المعنويـة ليزيـد من درجة رضاهم عن العمل وتعاونهم معه، ومن هنا كان لعلم النفس أهميـة خاصـة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

ثالثاً. علم الإحصاء:

يعدّ الإلمام بعلم الإحصاء وأساسياته وتطبيقاتـه مـن الأمـور المهمـة للمـدير الحديث في المكتبات ومراكز المعلومات، فهو يساعده في تحليل وفهم النشاطات المختلفة

للمكتبة أو مركز المعلومات، ويقدم لـه الإحصـائيات الضـرورية لعملـه الإداري مثـل إحصـائيات المسـتفيدين، وإحصـائيات الإعـارة، وإحصـائيات التزويـد، وإحصـائيات الفهرسة والتصنيف، وغيرها. ويساعده أيضاً في عمل التنبؤات اللازمة، وضـع الخطـط المستقبلية، واتخاذ القرارات المختلفة.

رابعاً. علم المحاسبة:

يهتم علم المحاسبة بتسجيل النشاط على شكل أرقام وقيود وميزانيات مما يقدم للمدير نظرة صادقة وواقعية عن الأوضاع المالية للمؤسسـة الـتي يـديرها، ويسـاعده في تقييم أنشـطتها المختلفـة. وبمـا أن إعـداد الميزانيـات التخطيطيـة تعـدّ مـن الوظـائف الأساسية لمدير المكتبة ومركز المعلومات، فإن إلمامه بعلم المحاسبة مهـمّ للغايـة. فالمحاسـبة تقدم له معلومات مهمّة عن التكلفة الـتي يتطلبهـا مشـروع أو نشـاط معـين، وكيفيـة اختصار ما يمكن اختصاره من تكاليف دون التأثير على عمل المشروع وتحقيقه لأهدافه الموضوعة. كما تعطيه القدرة على الدفاع عن ميزانيته السنوية لدى عرضها للتصـديق عليها من قبل المؤسسة الأم.

خامساً. علم الاقتصاد:

يهتم علم الاقتصـاد بدراسـة النشـاط الإنسـاني في المجتمـع مـن وجهـة نظـر الحصول على السلع والخدمات الضرورية لإشباع الحاجات المختلفة عن طريـق توزيـع الموارد الطبيعية النادرة بأفضل طريقة ممكنة، ويشمل الإنتاج، وتوزيع الإنتـاج وتنظيمـه، والاسـتثمار، والسياسـات الماليـة والنقديـة، والبنـوك، واقتصـاديات العمـل والعمـال، وغيرها.

من هنا، نستطيع أن نتبين العلاقة بين إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وعلـم الاقتصاد، إذ ينظر إلى إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في كثير من جوانبهـا علـى أنهـا تعبير واضح للنظريات الاقتصادية المختلفة وتطبيق عملي لمبادئها وأسسها . لذا، على مدير المكتبة ومركز المعلومات أن يكون ذا عقيلة اقتصادية وأن يكون ملمّاً بمبادئ علـم الاقتصاد وأسسه بما يعينه في تصريف الأمور، لأن إلمامه بهذه الأمور يسـاعده في معرفـة مدى إنتاجية الأفراد وتقييمها في التزويد ، والفهرسة والتصنيف ، والإعارة ، وخـدمات

المعلومات المختلفة وغيرها، ومعرفة طرق استثمار المكتبة في مبانيها ومواردها وخاصة البشرية منها، ومعرفة أمور الضرائب وخاصة فيما يتعلق باستيراد الكتب والأجهزة والمعدات والأثاث وغيرها، والتغلّب على مسائل التحويلات المالية وتقلّب أسعار العملات لدى استيراده أي شيء من الخارج، كما يساعده هذا في استثمار وقت العمل بأقصى حدّ ممكن، وذلك لأن وقت العمل يقاس من الناحية الاقتصادية بأجور العاملين ومكافآتهم المادية.

سادساً. علم القانون:

القانون هو مجموعة من القواعد والأسس التي تنظم علاقات الأفراد والجماعات من أجل تحقيق تناسق اجتماعي لضمان بقاء المجتمع واستمراريته ونموّه. وتتمثل العلاقة بين إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وعلم القانون في التشريعات والأنظمة والتعليمات التي تنظم العلاقات بين العاملين بالمكتبة/مركز المعلومات، وتضبط إجراءات العمل فيها، وتنظم علاقاتها بالمؤسسة الأم التي تتبعها خاصة والمجتمع عامة. فهناك تشريعات وأنظمة وتعليمات خاصة بإدارة الأفراد وأخرى خاصة بالمشتريات (مصادر معلومات، أجهزة ، أثاث...إلخ)، وأخرى خاصة بالمخازن، وأخرى بخدمات المعلومات، وأخرى بالأمور المالية، وغيرها. وجدير بالذكر، أن التشريعات والأنظمة التي تحكم بعض أنواع المكتبات ومراكز المعلومات، مثل المكتبات العامة، والمكتبات المدرسية، والمكتبات الوطنية، والمكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة التابعة لمؤسسات الدولة، تكون عادة مستمدة من قانون الدولة ذاته وينطبق عليها – في غالبية الأحيان – ما ينطبق على مؤسسات ودوائر الدولة المختلفة.

مما سبق، يتبين لنا العلاقة الوطيدة بين علم القانون وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات. فإلمام المدير بالتشريعات والأنظمة والتعليمات التي تحكم سير العمل في المكتبة أو مركز المعلومات سيساعده حتماً في حسن تسيير الأمور، ويبعده عن اتخاذ القرارات غير الصحيحة التي قد تتنافى أحياناً مع ما تنصّ عليه التشريعات والأنظمة والتعليمات، وتزيد من ثقة مرؤوسيه فيه.

سابعاً. علم الإدارة:

لقد تطورّ مفهوم إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في العصر الحديث تطوّراً كبيراً معتمداً في ذلك بشكل خاص على تطوّر مفاهيم الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها في ميادين الصناعة وإدارة العمال والإدارة العامة. إذ أن المتفحص للبحوث والدراسات والكتب المنشورة في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات يجد جليّاً مدى اعتماد مؤلفيها على مصطلحات علم الإدارة وأسسها ونظرياتها وتطبيقاتها في المجالات المذكورة آنفاً. وجدير بالذكر، أن إدارة المكتبات العامة والمكتبات المتخصصة التابعة للمؤسسات الحكومية ترتكز في أساسياتها على مجال الإدارة العامة وهو العلم الذي يهتم بإدارة مؤسسات القطاع العام أو الحكومي، بينما ترتكز المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة في إدارتها بشكل كبير على مجالي الصناعة وإدارة الأعمال، إذ هناك الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة التابعة لمؤسسات صناعية وتجارية مختلفة. لذا، يتوجب على مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري أن يكون متمكناً في معرفته بأساسيات علم الإدارة ونظرياته وتطبيقاته حتى يستطيع أن يقوم بعمله على أفضل وجه.

ثامناً. العلوم السياسية:

يؤثر النظام السياسي السائد في الدولة تأثيراً واضحاً في المكتبات ومراكز المعلومات وأنشطتها وتعاملاتها وعلاقاتها. فثمّة قيود في بعض الأحيان للحصول على مصادر المعلومات، وعلى تبادل المعلومات، وعلى نوعية المعلومات المتبادلة، وعلى أنواع خاصة من التكنولوجيا المستخدمة بالمجال، وعلى علاقات المكتبة أو مركز المعلومات بمثيلاتها في أقطار معيّنة، وعلى مصادر المعلومات التي يمكن عرضها على الرفوف، وغير ذلك من الأمور. وفي عصر كونية المعلومات، لا بدّ لمدير المكتبة أو مركز المعلومات أن يكون ملمّاً بالجوّ السياسي السائد في بلده حتى يستطيع اتخاذ القرارات الرشيدة المناسبة.

تاسعاً. علم الأخلاق:

تعرف الأخلاق بأنها " مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد (أو الجماعة)، وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين". وتعد الأخلاق أمراً ضرورياً للمكتبات ومراكز المعلومات والمديرين والعاملين فيها على

حدٍّ سواء. ومن المعلوم التمسك والالتزام بالقواعد الأخلاقية الخاصة والمهنية يساعد المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات على السير قُدُماً نحو تحقيق غاياتها وأهدافها بكفاية وفاعلية، ويؤدي إلى نجاحهم في عملهم بخاصة وفي المهنة والمجتمع بعامة. فالأخلاق تشكل الضابط لسلوكيات المديرين في المواقف المختلفة وتعمل على توجيهها نحو الأفضل والأكمل، فتشكل لديهم رقيباً داخلياً، وتزودهم بأطر مرجعية ذاتية يسترشدون بها في عملهم، وتقوّم أداءهم وعلاقاتهم بالآخرين ومواقفهم المختلفة تقويماً ذاتياً يعينهم على اتخاذ القرارات المختلفة، ويكونون أكثر انسجاماً وتوافقاً مع أنفسهم ومع مهنتهم ومع الآخرين. مما سبق نستطيع أن نتبين العلاقة الوطيدة بين إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وعلم الأخلاق.

عاشراً. علم الحاسوب:

لقد أصبح الحاسوب في الوقت الحاضر أداة رئيسية من أدوات العمل الفني والإداري في المنظمات عامة والمكتبات ومراكز المعلومات خاصة، ومقياساً لمدى تقدّمها وتطوّرها. أما فيما يخص المكتبات ومراكز المعلومات فقد أستخدم الحاسوب في جميع أنشطتها وأعمالها وخدماتها، وأصبح أداة مهمة للمديرين فيها يعتمدون عليه في إدارة المكاتب، وإدارة المجموعات، وإدارة الأفراد، وإدارة المباني والتسهيلات، وإدارة الخدمات، واتخاذ القرارات وغيرها من الأمور الأساسية، وأصبح نظام المعلومات الإداري المحوسب جزءاً لا يتجزأ من حياة المديرين فيها يمدّهم بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الرشيدة بأقصى سرعة وبأقل وقت ممكنين.

ويمكن القول إن الحاسوب أصبح أداة الإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات وركيزة عملها. لذا، يتوجب على المدير أن يكون على معرفة تامة بالجوانب الإدارية والفنية والتطبيقية للحاسوب، وتأثيراته الإيجابية والسلبية على جميع مناحي المكتبة أو مركز المعلومات.

مديرو المكتبات ومراكز المعلومات :

يعتمد نجاح المكتبات ومراكز المعلومات بشكل أساس على وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها. فالمدير والمكتبة أو مركز المعلومات

وجهان لعملة واحدة، وكلاهما ضروريّ ومكمّل للآخر، وبدون وجود المدير الكفؤ لا يمكن للمكتبة أن تحقق أهدافها.

إن وجهة النظر الحديثة في تعريف المدير تتركز في المسؤولية عن تحقيق النتائج. فالمدير هو " الشخص المسؤول عن الانجاز والاسهام في تحقيق نتائج وأهداف المكتبة وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخلها." فهو الفرد الذي يقوم بالتخطيط والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة على الأفراد والأنشطة التي يتحمل مسؤولية إدارتها بحكم منصبه الوظيفي لتحقيق النتائج المتوقعة للأهداف المخطّطة.

يواجه مديرو المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر ظروفاً ومتغيّرات وحالات تختلف عن تلك التي واجهها مديرو المكتبات ومراكز المعلومات في العقود الثلاثة السالفة، وخاصة فيما يتعلق بالتحديات الجديدة التي فرضتها التطّورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات استخداماتها في المكتبات ومراكز المعلومات، وتأثيراتها الواضحة عليها من حيث إدارة التسهيلات المكتبية، وإدارة الأفراد، وإدارة المجموعات، وإدارة خدمات المعلومات، وغيرها. كما يواجه مديرو المكتبات ومراكز المعلومات تحديات أخرى ذات علاقة بدمقرطة الإدارة وأنسنتها، وإدارة التغيير، وإدارة المالية وحساباتها في ظلّ ظروف اقتصادية صعبة وانخفاض واضح في ميزانيات المكتبات ومراكز المعلومات، والموازنة بين متطلبات البيئة الداخلية والخارجية للمكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها من التحديات التي تفرضها الظروف الحاضرة.

إن عالم المكتبات والمعلومات اليوم هو عالم مختلف ويتميّز بالتعقيد والتغيير المتسارع المستمر، ويتطلّب بالتالي أنواعاً جديدة من المديرين القادرين على فهمه واستيعابه والتعامل مع متغيّراته وظروفه، مما يؤكد أهمية اختيار المدير الكفؤ والفعّال أيّاً كان موقعه، ومهما كبر حجم المكتبة أو مركز المعلومات أو الدائرة أو القسم أو الوحدة التي يترأسها أو صغر. فبدون المدير الكفؤ والفعّال لا يمكن للمكتبة أو مركز المعلومات أن يحققا أهدافهما.

والسؤالان اللذان يطرحان نفسيهما في هذا المقام هما: ما صفات المدير الجيد؟ وما المهارات التي يجب أن يمتلكها حتى يستطيع القيام بوظائفه بفاعلية، وتحقيق الأهداف الموضوعة. وسنحاول فيما يلي الإجابة عن هذين السؤالين.

الصفات الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري:

لقد تباينت الآراء في تحديد الصفات الشخصية الأساسية التي يجب توافرها اليوم في مديري المكتبات أو مراكز المعلومات أو المديرين الآخرين في المستويات الإدارية الأخرى فيها. كما تظهر الدراسات والبحوث فيضاً كبيراً من هذه الصفات، نستخلص منها ما يلي: الشخصية المتميزة، وسعة الأفق والتفكير، وحب الاستطلاع والبحث والتنقيب، والابتكار والتجديد، والمبادأة، والذكاء، والحدس، والخبرة، والرغبة المستمرة في العلم والتعلّم، والمرونة، وضبط النفس، واللباقة، والحماس، والنشاط والحيوية، والنضوج، والاتزان، والروح المعنوية العالية، والعدل والإنصاف، وحب الناس والرغبة الصادقة في خدمتهم، والتواضع، والسماحة، والحزم، وحسن التصرف، والثقافة العالية، وبعد النظر والبصيرة، والحكم الصائب للأمور، وغيرها من الصفات الشخصية المحببة.

ويتفق خبراء الإدارة المعاصرة وخبراء المكتبات ومراكز المعلومات على صعوبة العثور على أشخاص تتوافر فيهم كلّ تلك الصفات أو حتى معظمها، ويشيرون إلى أن التجربة الواقعية قد أثبتت أن هناك عدداً كبيراً من المديرين الناجحين لا تتوافر فيهم كلّ تلك الصفات، كما أن هناك عدداً كبيراً من المديرين يتوافر فيهم قدر كبير من الصفات السابقة ولكنهم بالرغم من ذلك غير ناجحين، وذلك بسبب عوامل مختلفة أهمّها قلّة الموارد والإمكانيات. ويؤكد هؤلاء الخبراء من هذا المنطق ضرورة توافر حدّ أدنى ومعقول من هذه الصفات في المدير المتوقع.

المهارات الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات:

هناك مجموعة من المهارات التي يجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات في عالم اليوم، هي:

أولاً. مهارات فنية: تتعلق المهارات الفنية بتملّك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التزويد والفهرسة والتصنيف والتكشيف والاستخلاص واسترجاع المعلومات والحاسوب وتطبيقاته، وغيرها من المهارات الفنية حتى يستطيع توجيه مرؤوسيه فيها، ومعالجة الأخطاء في هذه المجالات لدى ظهورها.

ثانياً. مهارات فكرية أو عقلية: تتعلق المهارات الفكرية أو العقلية بتملك مدير المكتبة أو مركز المعلومات لمهارات التفكير الناقد البنّاء، والتحليل المنطقي ومعرفة علاقة الجزئيات بالكلّيات ودورها فيها، ومهارات التفكير الابتكاري والابداعي. إذ تعدّ مهارة الابتكار والإبداع من المؤشرات المهمّة للاستدلال على مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري. فالمدير المبتكر أو المبدع هو ذلك الذي لديه ملكة سرعة الاحساس بالمشكلات، وهو الذي تتوافر لديه الأفكار الجديدة للتطوير أو لحلّ المشكلات، وهو الشخص المرن لأن المرونة تعطي صاحبها إمكانية رؤية الأشياء في منظار جديد ومن زوايا مختلفة فنجده يربط بين الأمور ويوفّق بينها سعياً للخروج بنتائج جديدة، وهو الذي تجمع أفكاره بين الأصالة والحداثة معاً وصولاً لحلّ مشكلة موجودة أو إيجاد خدمة أو منتج جديد. وهو الشخص الذي يعمل على الارتقاء بالمناخ الإبداعي في المكتبة أو مركز المعلومات، ويضع معايير وأنظمة خاصة لتقييم الابتكار أو الإبداع والأفكار الإبداعية.

ثالثاً. مهارات إدارية: هناك مجموعة من المهارات الإدارية التي لا بدّ من توافرها في مدير المكتبة أو مركز

المعلومات العصري، هي:

١ . مهارات إدارة الأفراد Personnel Management :

تعدّ وظيفة إدارة الأفراد وفق أسس وأساليب علمية صحيحة من الوظائف المهمّة لمدير المكتبة أو مركز المعلومات، والتي تستدعي توافر مهارات فنية وإنسانية من جانبه في هذا المجال.

ومن المهارات الأساسية التي يجب توافرها لدى المدير في هذا المجال ما يلي: مهارات تحديد العمل وتحديد الاحتياجات المستقبلية من العمالة، ومهارات اختيار الأفراد في ضوء الوصف الوظيفي للوظائف المطلوبة، ومهارات التخطيط لتنمية الأفراد وظيفياً ومهنياً وتقنياً والارتقاء بمستوياتهم المعرفية والمهارية لتحقيق الأداء المتميز في العمل، ومهارات الاتصال، ومهارات الإرشاد والتوجيه والتعليم، ومهارات تفويض الصلاحيات، ومهارات تنمية روح العمل الجماعي، ومهارات وضع النظم التحفيزية

الملائمة، ومهارات إدارة الأداء.

ويقع على مدير المكتبة أو مركز المعلومات أيضاً أن يطوّر مهاراته في فهم السلوك البشري وطبيعة الشخصية الانسانية وأن يتعمق في فهمها. فالعاملون في المكتبات ومراكز المعلومات يختلفون فيما بينهم من حيث الطباع والسلوك والصفات والخلفيات والاتجاهات. لذا، يجب على المدير أن يكون مدركاً وفاهماً بشكل عميق لسلوك الموظفين، وأن يأخذ بعين الاعتبار توقعاتهم وقيمهم وانطباعاتهم تجاه زملائهم واتجاه العمل. وعلى المدير أيضاً أن ينمّي مهاراته فيما يتعلق بكيفية إدارة الصراع لجعل مرؤوسيه يعملون بصورة تحقق التقدم، وعليه أن يعرف كيفية التعامل مع مرؤوسيه بطريقة تحفّزهم على العمل وزيادة كفايتهم الإنتاجية. وعلى مدير المكتبة أو مركز المعلومات أيضاً أن يرفع شعار " الإنسان هو الهدف "، وأن يسعى إلى تطوير العلاقات الشخصية بينه وبين العاملين من جهة، وبين العاملين معه أنفسهم من جهة أخرى.

٢. مهارات حلّ المشكلات واتخاذ القرارات Decision Making :

يعدّ اتخاذ القرار جزءاً لا يتجزأ من عمل مدير المكتبة أو مركز المعلومات ومن أهم أنشطته اليومية. إذ يواجه المدير يومياً العديد من المشكلات منها ما هو مرتبط به شخصياً كإنسان، وأخرى تتعلق بالعمل. فعملية اتخاذ القرار هي عملية ذهنية تتضمن الإحساس بالمشكلة وتشخيصها، ومعرفة الأسباب الكامنة وراءها، والبحث عن الحلول الممكنة والمقارنة بينها لاختيار الأفضل منها، وتطبيق الحلّ المختار، وتقييم نتائج التطبيق. لذا، يحتاج المدير إلى مهارات متنوعة تساعده في هذا المجال منها: مهارات الابتكار والإبداع، ومهارات الإحساس بالمشكلات والتنبؤ بها والتخطيط لمواجهتها، ومهارات إدارة الوقت وجدولته واستغلاله وتوفير الوقت الكافي لعملية اتخاذ القرار، ومهارات إدارة التفاوض، ومهارات جمع المعلومات وتحليلها.

٣. مهارات الاتصال Communication Skills:

يعدّ الاتصال جوهر العملية الإدارية ومحورها، إذ تعتمد وظائف التخطيط والتنظيم والإشراف والرقابة واتخاذ القرارات على الاتصال بشكل كبير. لذا، تعدّ

مهارة الاتصال من المهارات الأساسية الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات الكفء.

ومن المهارات الأساسية التي يجب على مدير المكتبة أو مركز المعلومات امتلاكها في هذا المجال ما يلي: مهارات الاتصالات غير الرسمية مع مرؤوسيه مثل الاتصالات التي تتم أثناء جولات العمل أو الحفلات أو المناسبات المختلفة التي لا تأخذ الطابع الرسمي، ومهارات الاتصالات الرسمية (الاتصال النازل، والاتصال الصاعد، والاتصال الأفقي)، ومهارات الحديث الشفهي مثل اختيار نغمة الصوت المناسبة، أو قوّة الصوت ودرجة خشونته، والتحكم في سرعة اللسان ومخارج الحروف والكلمات، وتجنب الكلمات والمعاني الصعبة، وغيرها. وعليه أيضاً امتلاك مهارات الاتصال الكتابي مثل كتابة الرسائل والمذكرات والمقالات والخطابات والتقارير، وغيرها، ومهارات استخدام الوسائل السمعبصرية مثل الأفلام وأفلام الفيديو والصور والملصقات والشفافيات، وغيرها أثناء الاجتماعات واللقاءات والأحاديث الرسمية أو الخاصة. وأيضاً مهارات استخدام الهاتف والتكنولوجيا الأخرى وخاصة الفاكس والحاسوب في نقل الرسائل والأوامر والتوجيهات والارشادات المستعجلة. ويقدّم الحاسوب من خلال البريد الألكتروني خدمة اتصال فعّالة وسريعة للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في هذا المجال.

٤. مهارات إحداث التغيير وإدارته Change Management Skills:

تعيش المكتبات ومراكز المعلومات، كغيرها من المنظمات، عصراً يتسم بالتغيير والتطوّر السريعين، بوصفه نتيجة حتمية للكثير من التطوّرات المتلاحقة الفنية منها والتكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية... إلخ في المجتمع الحديث. فأصبح التغيير المخطّط سمة أساسية من سمات المكتبة العصرية، وتحدياً كبيراً لنجاحها، ودليلاً على كفاءتها، ومقياساً لتميّزها، وأصبح امتلاك مهارات إحداث التغيير وإدارته من المهارات المهمّة اللازمة توافرها لدى المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات. ومن هذه المهارات نذكر ما يلي: مهارات التنبؤ بالتغيير والتخطيط له، ومهارات الاتصال، ومهارات إدارة التكنولوجيا الحديثة، ومهارات إعادة تصميم الوظائف والمهام بما يتناسب مع التطورات الجديدة، ومهارات تحريك الأفراد والأجهزة والمعدات بين

الوظائف والأعمال في الدوائر والأقسام والشعب، ومهارات تطوير أساليب العمل وإجراءاته، ومهارات إعداد الأفراد للتكيّف مع التغيير والتعامل معه، ومهارات إشراك الأفراد المتوقع تأثرهم بالتغيير في عملية صنع قرار التغيير مما يجعلهم ملتزمين أدبياً بتحقيق التغيير المطلوب، ومهارات التعامل مع مقاومة التغيير.

٥. مهارات بناء الفريق Team Building Skills:

يعدّ العمل بروح الفريق عملية أساسية من عمليات النموّ المهني للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات ،ويهدف إلى مساعدتهم على تنمية مهاراتهم لتحقيق أغراض وأهداف المكتبات ومراكز المعلومات التي يعملون فيها من خلال تنمية المعارف وتعديل الاتجاهات وتغيير السلوك وزيادة قدرات الأداء لديهم .لذا ، تعدّ مهارات بناء الفريق من المهارات المهمّة الواجب توافرها في مديري المكتبات ومراكز المعلومات .

ومن المهارات الأساسية التي يجب على مديري المكتبات ومراكز المعلومات امتلاكها في هذا المجال : مهارات اختيار أعضاء الفريق وإشراكهم في اختيار بعضهم بعضاً ، ومهارات إقناع العاملين بأهمية ضمّ الكفاءات والخبرات المناسبة حتى يسهل على الفريق أداء مهامه، ومهارات التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبقاً للحاجة إليها، ومهارات توعية أعضاء الفريق بطبيعة عملهم وأهدافه ، ومهارات اختيار القواعد التي يعمل بها الفريق ، ومهارات توجيه الفريق وإرشاده في العمل ، ومهارات إدارة الصراع الذي قد ينشأ بين أعضاء الفريق ،ومهارات توازن الأدوار بين أعضاء الفريق، ومهارات بناء مناخ الثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، ومهارات الاتصال ، ومهارات تقييم أداء الفريق .

٦. مهارات إدارة الوقت Time Management Skills:

يعدّ الوقت من الموارد المهمّة والنادرة والثمينة بالنسبة للمكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المنظمات، وقد تفوق قيمته بالنسبة لها قيمة الموارد الأخرى (المادية والبشرية والتكنولوجية). إنه مورد لا يمكن إحلاله أو تخزينه أو تعويضه. لذا، لا بدّ من استغلاله الاستغلال الأمثل لغرض الوصول إلى الأهداف المنشودة.

وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للوقت، فإنه من أكثر العناصر أو الموارد

هدراً، ومن أقلّها استغلالاً في المكتبات ومراكز المعلومات على مستويي الإدارة والأفراد. ويعود ذلك لأسباب عديدة ، قد يكون أهمّها عدم الإدراك الكافي للتكلفة المباشرة المترتبة على سوء استغلاله .

أما بالنسبة للإدارة ،فإن الطريقة التي تتمّ بها إدارة الوقت واستغلاله هي مسألة تتعلق بكفاءة المدير وفاعليته في الإدارة بشكل عام، وهي تمثل في قدرته على التخطيط السليم والقيادة الحكيمة واتخاذ القرارات والقدرة على تحقيق الأهداف المكلّف بإنجازها في أوقاتها المحددة .

ومن المهارات الأساسية التي لا بدّ من توافرها لدى مدير المكتبة أو مركز المعلومات في هذا المجال ما يلي : مهارات تنظيم الوقت وتوزيعه وجدولته بشكل واقعي وسليم ، ومهارات الاتصال الشفوي والكتابي، ومهارات إدارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الحاسوب، الفاكس، الهاتف، وغيرها) واستعمالها بشكل فعّال، ومهارات تطوير العمل الجماعي أو عمل الفريق، ومهارات جمع المعلومات والحقائق عن العمل والاستعداد له، ومهارات التفكير الابداعي والابتكاري، ومهارات فهم السلوك الإنساني، ومهارات إدارة الاجتماعات ، ومهارات إدارة مضيعات الوقت والتعامل معها بشكل فاعل مثل مهارات إدارة المقاطعات الشخصية والزيارات المفاجئة أو غير المخطط لها، ومهارات الإدارة بالتفويض، والإدارة بالأهداف، والإدارة الذاتية.

٧. مهارات إدارة الأزمات Crisis Management Skills:

تواجه المكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المنظمات أزمات مختلفة بين الحين والآخر تتعلق بالأفراد وبالدوائر والأقسام، أو بالمكتبة أو مركز المعلومات ككل .وتختلف الأزمة عن الأشكال الأخرى القريبة منها مثل المشكلات والكوارث والصراعات والنزاعات في أنها تؤدي إلى إصابة المقوّمات أو الأعمدة الرئيسية للفرد في قيمه واتجاهاته، وللدائرة أو القسم أو المكتبة في أهدافها ووسائلها، وتفقد القرار في أحيان كثيرة القدرة على السيطرة على الأمور.

ويمكن تعريف الأزمة بأنها "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقوّمات الرئيسية للمكتبات أو مراكز المعلومات ،

وتشكّل تهديداً مباشراً لبقائها."

وقد تحدث الأزمات في المكتبات ومراكز المعلومات لأسباب كثيرة منها: نقص المعلومات أو وجود أخطاء في المعلومات نفسها، والاعتماد على الجوانب العاطفية أو الوجدانية في تفسير الأمور أكثر من الجوانب العقلية، وضعف المهارات القيادية، ونقص الواضح في الميزانيات، وضغوط الوقت، وضغوط التكنولوجيا الجديدة، وغياب الأهداف أو تعارضها، والجمود في أساليب العمل والأداء، وضعف الروح المعنوية، والشائعات، وسوء الإدارة، ومقاومة التغيير، وفقدان الديمقراطية المهنية وبروز الدكتاتورية الإدارية، وغيرها، بالإضافة إلى الضغوط الخارجية المتمثلة بالضغوط السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية، وغيرها من الضغوط التي قد تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات.

ومن المهارات الواجب توافرها لدى مديري المكتبات ومراكز المعلومات في هذا المجال ما يلي: مهارات إدارة الموقف، ومهارات تشكيل فريق إدارة الأزمة، ومهارات تطوير نظام شخصي للإنذار المبكر من الأزمات، ومهارات الاتصال، ومهارات القيادة، ومهارات نهج أسلوب علميّ في دراسة الأزمة وتحليلها ومواجهتها، ومهارات اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة للوقاية من الأزمة أو التقليل من آثارها والسيطرة على حركتها، ومهارات تطوير استراتيجيات وتكتيكات للتعامل مع الأزمات مثل استراتيجية وقف نموّ الأزمة، واستراتيجية تجزئة الأزمة، واستراتيجية إجهاض الفكر الصانع للأزمة، واستراتيجية تغيير مسار الأزمة، وغيرها من الاستراتيجيات والتكتيكات التي تكفل تعاملاً منطقياً مع الأزمة، ووصولاً إلى نهاية مقبولة لها.

٨. مهارات متصلة بالمعلومات Information Skills :

تعدّ مهارات المعلومات جزءاً أساسياً من نظام الفاعلية لمديري المكتبات ومراكز المعلومات. إذ تكوّن المعلومات نقطة ارتكاز رئيسة للإدارة الحديثة ومحور اهتمامها، وذلك ما للمعلومات من أهمية في نجاح العملية الإدارية، وفي زيادة الفاعلية الإدارية، والتنمية الإدارية.

فالعملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بوظائفها المختلفة، كالتخطيط

والتنظيم والإشراف والتوجيه والرقابة، هي في النهاية سلسلة من عمليات اتخاذ القرارات، التي يتوقف نجاحها على توافر المعلومات الكافية، وبالمواصفات الكمية والنوعية والزمنية المناسبة. إذ أنه من المعروف أن كفاية الإدارة تعتمد بشكل كبير على جودة القرارات الإدارية التي تتخذها.

وتعدّ المعلومات، كذلك، الشريان الحيوي لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات لتساعدها في استغلال مواردها البشرية والطبيعية والتنظيمية والتكنولوجية المتاحة الاستغلال الأمثل، ومساعدتها في التعرّف على الظروف المتغيرة التي تعمل فيها وحلّ المشكلات الإدارية التي تواجهها. وعندما تتوافر المعلومات والبيانات تكون الإدارة الواعية في موقف يمكنها من استخدام أحدث الطرق العلمية والتكنولوجية للتحليل والاستنتاج بدلاً من اعتمادها على الحدس والتخمين، مما يساعدها على اتخاذ القرارات الصائبة.

ومن المهارات الأساسية الواجب توافرها في مدير المكتبة أو مركز المعلومات في هذا المجال ما يلي: مهارات تجميع البيانات والمعلومات والحصول عليها من مصادرها الأساسية، ومهارات تنظيم المعلومات وتحليلها واستخراج نتائجها، ومهارات استرجاع المعلومات، ومهارات تبادل المعلومات، ومهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات وخاصة الحواسيب وشبكات المعلومات.

٩. مهارات التفاوض Negotiation Skills :

تعدّ المكتبات ومراكز المعلومات من المنظمات الأكثر نشاطاً و حركةً في المجتمع الحاضر، مما يتطلب منها التعامل مع الآخرين بصورة متكررة ومستمرة. إن هذا التعامل وما قد ينتج عنه من لقاءات

أو اجتماعات، أو إبرام عقود أو اتفاقيات، وما قد يحصل عنه من احتكاك أو صراع أو حدوث أزمات أو تعقيدات يتطلب بالضرورة التفاوض وذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة والنتائج المرضية.

ومن المعروف أن التفاوض قد أصبح جزءاً لا يتجزأ من حياة المكتبة أو مركز المعلومات اليومية. فالمكتبة بحاجة إلى التفاوض بشأن مختلف القضايا الإدارية والمالية مع

المؤسسة الأم التي تتبعها. وهي بحاجة إليه لحلّ المشكلات أو الأزمات التي تنشأ بينها وبين الناشرين فيما يتعلق بالأسعار ونسب الحسم وتأخّر مصادر المعلومات المطلوبة أو ضياع بعضها أو تمزقه لدى التوريد أو مخالفة ما يصل منها لما هو مطلوب. والمكتبة بحاجة إلى التفاوض أيضاً لحلّ المشكلات اليومية مع المستفيدين وشكاواهم وطلباتهم المختلفة. وهي بحاجة إليه للوصول إلى نتائج مرضية لدى إبرامها عقود شراء تكنولوجيا المعلومات وخاصة فيما يتعلق بمواصفاتها وأسعارها وصيانتها والغرامات المترتبة على مخالفة بنود العقد أو الاتفاقية، وغيرها من الأمور والقضايا التي تستلزم التفاوض بشأنها.

ومن المهارات المهمّة التي يجب على مدير المكتبة أو مركز المعلومات تملّكها في هذا المجال ما يلي: مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين، ومهارات استغلال الوقت، ومهارات التقدير الصحيح للأمور، ومهارات صناعة القرار والتحكّم بالأمور بدرجة قوية، ومهارات إعادة ترتيب المشكلات وتقييم البدائل وإعادة بناء المواقف بما يتناسب مع الظروف والتطوّرات، ومهارات الابتكار وتوليد الأفكار، ومهارات السيطرة على الأعصاب والتحكم في التصرفات، ومهارات استخدام بعض الاستراتيجيات والتكتيكات التي تمكّنه من زيادة تأثيره في النشاط التفاوضي.

أنواع المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك أنماط مختلفة للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر منها ما يأتي:

١. **المدير الدكتاتوري**: يبقي هذا النوع من المديرين حق اتخاذ القرار في يده وحده، ولا يفوّض أي جزء من سلطته إلى غيره ويركّزها في شخصه، ولا يأخذ برأي مرؤوسيه أو اقتراحاتهم، ويؤمن بأن أوامره يجب أن تنفذ بدون نقاش، وبأن أسلوب التهديد والعقاب هو الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل. ويكون اهتمام هذا النوع من المديرين مركّزاً على تحقيق أقصى درجة من الإنتاجية دون اعتبار للنواحي الإنسانية.

وفي ظل هذا النمط من المديرين تنخفض الروح المعنوية، ويسود الصراع، ويقلّ الرضا عن

العمل والولاء له بشكل واضح، وتزيد الإشاعة، وتنتشر الغيبة والنميمة بين العاملين، وتنخفض

إنتاجيتهم بشكل ملحوظ في الوقت الذي يغيب فيه المدير عن العمل.

٢. **المدير الديمقراطي:** وهو على نقيض المدير الدكتاتوري، يؤمن بأن الترغيب والحثّ والعلاقات الطيبة هي الأسلوب الأمثل لإنجاز العمل، وليس التخويف وفرض السلطة. فهو يقوم بتفويض بعض سلطاته ومسؤولياته إلى مرؤوسيه، ويشركهم في عملية صنع القرار، ويأخذ بآرائهم واقتراحاتهم، ويترك لهم مجالاً رحباً من الحرية والاستقلالية في أداء العمل. وفي ظلّ هذا النمط من المديرين ترتفع الروح المعنوية، وتسود الألفة والمودة وعلاقات العمل الطيبة، ويزيد الرضا عن العمل، وتزيد الإنتاجية بشكل ملحوظ

٣. **المدير الإعلامي:** المدير هنا هو رجل اتصالات أو رجل علاقات . فهو يعطي الاتصالات الخارجية وقتاً كبيراً. فيقابل ويجتمع ويتحرك ويحاضر هنا وهناك. ويصبّ كلّ جهده على توسعة اتصال مكتبته أو وحدته الإدارية، وإعطاء أحسن صورة عنها وعن دورها. إنه رجل رابطة وتوثيق، وإنه المتحدث الرسمي عن النشاطات المختلفة والتطوّرات الحاصلة. وفي ظلّ هذا النمط من المديرين تتحسن نظرة الناس نحو المكتبة أو مركز المعلومات وتتوثق علاقتها بالمكتبات ومراكز المعلومات الأخرى، إلا أن الاهتمام بالبيئة الداخلية لها قد يتراجع.

وفي الجهة الأخرى هناك نوع آخر سلبيّ من المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات الذي يستغل مركزه أو سلطته في الإعلام عن نفسه، وعن نشاطاته ومنجزاته الشخصية، ويعطي الانطباع بأن جهوده وحدها كانت الأساس في كل ما أنجز وتحقق متناسياً جهود الآخرين. إذاً فهو يقوم بتلميع شخصيته ويبذل الوقت والجهد الكبيرين في هذا الاتجاه. وفي ظل هذا النمط السلبي تنخفض الروح المعنوية، وتنتشر الإشاعة والاستغابة والنميمة، ويقلّ الرضا عن العمل، وتنخفض الإنتاجية.

٤. **المدير الداخلي:** ينصبّ اهتمام هذا المدير على استمرارية العمل. ويقضي معظم وقته في تحسين التنظيم، وفي وضع خطط للتدريب، وتحسين الأداء ، وتنقية الأجواء

الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات. وينصبّ اهتمامه على توزيع الموارد حتى تحقق مؤسسته أفضل النتائج. وفي ظلّ هذا النوع من المديرين تنتعش البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات، ويسود الرضا عن العمل، وتتحقق الإنتاجية المطلوبة، إلاّ أن علاقات المكتبة بغيرها من المكتبات ومراكز المعلومات تظلّ في حدودها الدنيا.

٥. **المدير السياسي:** يبذل هذا النوع من المديرين جهداً واضحاً في الشؤون الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، إذ يعطي أولوية خاصة لاستقرار بيئتيهما الداخلية، ومن ثمّ ينطلق باتصالاته الخارجية ليشرح موقفيهما وأهدافهما وإنجازاتهما. ويحرص هذا المدير على إقامة علاقات طيبة مع الإدارة العليا للمؤسسة الأم التي تبعها مؤسسته، ومع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى في القطر أو خارجه. ويقوم بدور المفاوض حين حدوث التناقضات أو النزاعات، وينجح في إيجاد الحلول الكفيلة بإرضاء جميع الأطراف. ويتصف بالمعرفة والقدرة واللباقة والحنكة والمرونة مما يكفل له المناورة والتغلّب على المواقف الصعبة.

٦. **مدير الفريق:** يشبه هذا المدير المدير الداخلي ولكن بنمط وأسلوب آخر للعمل. إذ يركّز اهتمامه على بناء فريق العمل، واختيار أعضائه، وتحديد موارده، وتعريفه بالأهداف المنشودة وبقواعد العمل، وتوزيع الأدوار على أعضاء الفريق وتوجيههم في العمل، وتقييم أدائهم. فهو قائد فرقة يعمل عل نجاحها وتطويرها ونموّها. يهتمّ بالفريق ويشاركه في الدراسة والبحث والعمل ووضع الخطط. يحثّ الفريق ويدفعهم للعمل في مناخ جماعي وأسري مما يساعد في تحقيق الأهداف الموضوعة.

٧. **المدير الخبير:** وهو نوع مميّز وخاص من مديري المكتبات ومراكز المعلومات. فهو مركز المعلومات، وهو المستشار لحلّ المشكلات الإدارية والفنية والتكنولوجية الصعبة والمعقدة. يهتمّ بالقراءة والبحث والتنقيب عمّا هو جديد وممكن التطبيق دون توقف وبلا حدود يضع الأهداف والسياسات والخطط بشكل واقعيّ وبما يتلاءم والموارد والإمكانيات المتاحة، ويبذل جهداً كبيراً في التنمية والتطوير. إنه القائد في المواقف الصعبة، وهو الملاذ للكثيرين لدى صعوبة إيجاد حلول مناسبة لمختلف القضايا والأمور.

٨. **المدير الباني والمطوّر:** يقيم هذا المدير إدارته على أسس عملية صحيحة. يؤمن بأن

التطوير والتحديث هما ركيزتان أساسيتان للبقاء والاستمرارية في عصر تسوده المنافسة الشديدة بين المكتبات ومراكز المعلومات . يعمل على تطوير نفسه والآخرين. يتابع التطورات المختلفة في علم المكتبات والمعلومات والتكنولوجيا المستخدمة وأساليب العمل وإجراءاته ويأخذ كلّ ما هو مناسب . يستفيد من تجارب الآخرين، ويعمل على تطويرها من خلال أفكاره الخلاّقة والابداعية ومن خلال تعاون مرؤوسيه. يعمل كقائد لفريق ،ويشارك مرؤوسيه في عملية صنع قرارات التطوير والتحديث. يقيّم نتائج التطوير والتحديث، ويدرس تأثيراتها المختلفة، ويعمل على معالجة التأثيرات غير المرغوبة. وفي ظلّ هذا المدير تحصل الموازنة بين البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، ويشعر العاملون بقيمة العمل وبأهميتهم فيه ويزيد رضاهم عنه، وتأخذ المكتبة / مركز المعلومات مكانتها اللائقة بين مثيلاتها في القطر.

خصائص عمل مدير المكتبة أو مركز المعلومات العصري الفعّال:

هناك مجموعة من العناصر التي يجب توافرها في مدير المكتبة الفعّال والعصري، هي:

أولاً. الاهتمام بالعاملين والإنتاجية: المدير الفعّال هو الذي يرسّخ القاعدة التي تنصّ على أن يكون العمل خاضعاً لمعايير وتوقعات أدائية محددة تطلق العنان لقدرات العاملين وطاقاتهم. ذلك أن العاملين إذا أحسّوا أن النظرة إليهم لا تعدو النظرة إلى آلات تعمل فقط، نجدهم لا يشعرون بأي التزام حيال تحقيق أهداف المكتبة التي يعملون فيها ويزيد تذمرهم في العمل، ويقلّ رضاهم عنه.

ثانياً. تخصيص الوقت للعمل فقط: المدير الفعّال هو الذي يصرف معظم وقته في تدبير أمور مكتبته أو مركز معلوماته، ويخصص هذا الوقت لخلق فرص التطوير والتنمية، وحلّ المشكلات، واتخاذ القرارات، وتدريب مرؤوسيه، وتحسين علاقاته بالآخرين، ولا يخصّص هذا الوقت خدمة لإغراضه الشخصية.

ثالثاً. استخدام الأسلوب العام في التعامل مع المرؤوسين: المدير الفعّال هو الذي يقوم بإجراء مناقشات مع مرؤوسيه حول المجال الكلّي أو العام للعمل والغرض الأساسي من وراء الواجبات والمهام المطلوبة بحيث يتيح لهم حرية الحركة في أداء هذه الواجبات والمهام.

رابعاً. بناء روح العمل الجماعي وتنميتها: المدير الفعّال هو الذي يعمل بانتظام مع مرؤوسيه بطريقة تسمح لهم بالتحدث فيما بينهم والمشاركة في طرح الأفكار، وتكوين الاتجاهات، وحلّ المشكلات، وتحديد الأهداف المستقبلية. ويقتضي لتطوير روح العمل الجماعي، وتكوين الاحساس بالاعتزاز الجماعي أن يعمل الموظفون بروح الفريق الواحد في تأدية الأعمال والمهام المنوطة بهم.

خامساً. إبقاء المرؤوسين على معرفة مستمرة بسير العمل وتطوراته: المدير الفعّال هو من يتخذ الخطوات اللازمة لإبقاء مرؤوسيه على اطلاع مستمر بما يدور حولهم من أمور ومستجدات، وما يطرأ على المكتبة ويؤثر في عملها.

إن اطلاع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على سير العمل وتطوّراته، وما يحصل من أمور قد تؤثر في حياتهم العملية اليومية، وتزويدهم بمعلومات راجعة بهذا الشأن، يؤدي إلى تطوير واضح في أدائهم الوظيفي وإنتاجيتهم في العمل.

سادساً. السماح للمرؤوسين بتبادل الآراء فيما بينهم وبين الإدارة: المدير الفعّال هو الذي يعترف بمحدودية إمكانياته ، ويسعى بالتالي إلى الحصول على المعلومات والنصيحة من الآخرين. فهو منفتح على المعلومات اللازمة والضرورية من أي مصدر كان، وتتاح للعاملين تحت إشرافه فرصة التأثير فيه، ولا يشعر بالخطر أو التهديد عندما يطرح العاملون أفكاراً جديدة مخالفة لأفكاره وتؤدي إلى تحقيق أداء أفضل.

سابعاً. التخفيف من الضغط وقت الأزمات: المدير الفعّال هو الذي يواجه الأزمات بالتخفيف من الضغوط على مرؤوسيه، وحثّهم على بذل أقصى جهد، مما يقلّل من الوقوع في الأخطاء، ويخفّف من حدة الأزمة وتلافي آثارها.

ثامناً. تأثير المدير على رؤسائه في المؤسسة الأم: المدير الفعّال هو من تتوافر لديه القوّة والمهارة اللازمتان له للتأثير في رؤسائه في المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، بقدر ما تتوفر له القوّة والمهارة اللازمتان له للتأثير في مرؤوسيه.

والمدير الفعّال أيضاً هو من يقوم باتخاذ إجراءات عملية وفعلية إزاء اقتراحات مرؤوسيه وأفكارهم ومتطلباتهم، ويدعم هذه الاقتراحات والأفكار والطلبات لدى الإدارة العليا. ولا يقطع على نفسه الوعود التي لا يمكن تنفيذها.

تاسعاً. تقليل الفروقات بين المدير ومرؤوسيه وبين فئات العاملين أنفسهم: المدير

الفعّال هو الذي يقلّل الفروقات بين المستويين التنفيذي والإشرافي للعمل الإداري، ويعمل على تأكيد الانسياب الحرّ للمعلومات بين مختلف الوحدات الإدارية، بحيث يشعر الموظف بالحرية والارتياح عندما يعبّ عن رأيه وعن ما يجول بخاطره، ويعمل على تأكيد المساواة بين مرؤوسيه.

عاشراً. الاستعداد للقيام بالأعمال الصغيرة اليومية: المدير الفعّال هو الذي يوفق بين العمل الإداري و العمل الفني، بحيث يفترض منه معرفة جزئيات عمل كلّ مرؤوس معرفة تامة تمكّنه من تقديم يد العون له في حلّ المشكلات المعقدة التي يواجهها.

حادي عشر. قدرة المدير على التنبؤ باتجاهات التكنولوجيا وتأثيرها على الأفراد: المدير الفعّال هو الذي يتعلّم كيف يستوعب ديناميـة التكنولوجيا، وأن يتنبأ باتجاه التغيير فيها وسرعته، والاستفادة من المزايا التي توفرها التكنولوجيا للمكتبة أو مركز المعلومات. وهو أيضاً من يتنبأ بالآثار الاقتصادية لهذه التكنولوجيا على العمل، وبتأثيرها على خدمات المعلومات والمستفيدين والعاملين.

ثاني عشر. المرونة في مواجهة التغيير في بيئة العمل: المدير الفعّال هو من لديه القدرة على إحداث بعض التغيير لمواجهة الظروف المتجددة والمستجدة. وتشمل الظروف المتغيّرة هذه التغيّر في حجم المكتبة أو مركز المعلومات، ودخول التكنولوجيا، والتغير في ميول ودوافع العاملين والمستفيدين ، والتغيّرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والبيئية، وغيرها. وعلى المدير هنا أن تكون لديه القدرة على اتخاذ قراراته بسرعة، وأن تكون لديه القدرة على تعديل سياساته في العمل واستراتيجيته فيه، وأن يكون قادراً على تعديل خططه لكي تتواءم مع التكنولوجيا الحديثة. بمعنى آخر على المدير أن يوفر للبيئة الداخلية للمكتبة المرونة الكافية لكي تظلّ منسجمة مع البيئة الخارجية التي تعمل في إطارها.

ثالث عشر. متابعة المدير للبحوث والتطورات في مجالي علم المكتبات والمعلومات والإدارة: المدير الفعّال هو الذي يؤمن بالتعليم الذاتي المستمر، ويعمل على تطوير نفسه ومعلوماته في مجالات علوم المكتبات والمعلومات والإدارة، وعلوم أخرى ذات صلة كعلم النفس والاقتصاد والأخلاق والحاسوب وغيرها. وهو من يعمل جاداً على متابعة

التطوّرات الحديثة من خلال حضور المؤتمرات والندوات والمحاضرات والمشاركات الفعّالة فيها.

مما سبق يتبين لنا عظم المسؤولية الملقاة على عاتق مديري المكتبات ومراكز المعلومات ودقة الأعمال التي يقومون بها، وأهمية اختيار المدير الكفء والفعّال أنّى كان موقعه ومهما كانت حجم المكتبة / مركز المعلومات الذي يترأسها أو صغر. فبدون المدير الكفء والفعّال لا يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات أن تحقق أهدافها. وهذا يثير السؤال التالي: من هو الشخص المؤهل لأن يكون مديراً للمكتبة أو مركز المعلومات؟ إذ هناك اتجاهان حول هذا الأمر. الاتجاه الأول يقول بضرورة أن يحمل مدير المكتبة أو مركز المعلومات مؤهلاً أكاديمياً في علم المكتبات و المعلومات، والاتجاه الآخر يفترضه أن يكون متخصصاً في علم الإدارة. أما الوضع الأفضل فهو أن يكون مدير المكتبة أو مركز المعلومات متخصصاً في علم المكتبات والمعلومات، وأن يكون لديه تدريب وخبرة في مجال الإدارة.

مدارس الإدارة ونظرياتها وتطبيقاتها في المكتبات ومراكز المعلومات

مقدمة:

مرّ الفكر التنظيمي والإداري عبر تاريخه الطويل بمراحل مختلفة تميّزت بظهور مدارس فكرية متعددة،كان لكلّ منها نظرياته وأفكاره وآراؤه الخاصة التي أملتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية السائدة آنذاك.

ومعلوم أن الفكر الإداري في مجال علم المكتبات ومراكز المعلومات قد تأثر بهذه المدارس ونظرياتها بشكل واضح، وأضحت إدارات المكتبات ومراكز المعلومات تعكس أفكار هذه المدرسة أو تلك بما يتناسب والبيئة الخاصة لهذه المكتبات ومراكز المعلومات، أو مزيجاً من أفكار هذه المدارس دون مدرسة بالتحديد. ولزيادة معرفة المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات والطلبة والباحثين بالمجال، نورد فيما يلي استعراضاً لهذه المدارس وتحليلاً لنظرياتها وتطبيقاتها في المكتبات ومراكز المعلومات.

ويمكن تقسيم المدارس الإدارية الرئيسة إلى أربع مدارس تستوعب الاتجاهات الأساسية التي ميّزت الفكر الإداري، وهذه المدارس هي:

١. **المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.**

٢. **المدرسة السلوكية.**

٣. **المدرسة الحديثة.**

٤. **نظرية الإدارة في الإسلام.** وهي وإن كان ظهورها سابقاً لجميع المدارس المذكورة أعلاه، قد أخّرنا التعريف بها.

ونتناول فيما يلي هذه المدارس ونظرياتها بالشرح، مع التركيز على تطبيقاتها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

أولاً. المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

السمات الرئيسة للمدرسة الكلاسيكية أو التقليدية:

يطلق مصطلح المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية على عدد من النظريات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية، وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي. ورغم التباين في أفكار النظريات التي ضمّتها هذه المدرسة، فإنها تشترك في السمات الرئيسة التالية:

١. نظرتها إلى الإنسان بوصفه آلة للإنتاج، وإلى الإدارة نفسها كونها مسؤولة عن عناصر الإنتاج بما فيها العاملون بالصورة والكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها.

٢. نظرتها إلى الإنسان على أنه كسول وأناني، وأنه يعمل ضدّ مصلحة الإدارة وأهدافها، وأنه لا يتحمل المسؤولية، ولا يرغب إلاّ أن يكون مقاداً.

٣. اعتبارها العامل كائناً اقتصادياً يهمّه الكسب المادي فحسب، وأنه غير قابل للتحفيز إلا عن طريق الأجور المادية والزيادات التشجيعية.

٤. رؤيتها القائمة على أن هناك طريقة أمثل لتأدية العمل تناسب جميع الظروف، وأن وظيفة الإدارة هي اكتشاف هذه الطريقة وتعليمها للعاملين.

٥. تركيزها على الهيكل التنظيمي محدّداً أساسياً لزيادة الإنتاجية. واعتبارها أن التنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم، وعدم اعترافها بالتنظيمات غير الرسمية. وإلزامها العاملين بضرورة التقيّد التام بالواجبات المنصوص عليها، دون السماح لهم بالتصرف الشخصي. واعتبارها أن كلّ اتصال وتنظيم خارج القنوات الرسمية هو في غير صالح التنظيم، ويؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية.

٦. تمسكها بالمركزية والتسلسل الهرمي بوصفهما مبدأين أساسين للتنظيم الأمثل، وعلى جميع التنظيمات تطبيقهما إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية.

٧. تأكيدها على المفاهيم السلطوية بوصفها أساساً للقيادة، وعلى من هم في قمة التنظيم الإداري تخطيط العمل وإصدار الأوامر، وعلى العاملين التنفيذ.

نظريات المدرسة الكلاسيكية:

من أهم نظريات المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

١.نظرية الإدارة العلمية.

٢. النظرية البيروقراطية.

٣. نظرية المبادئ الإدارية.

ونتناول فيما يلي هذه المدارس بالشرح.

١. نظرية الإدارة العلمية:

تتلخص فلسفة الإدارة العلمية باستخدام الأسلوب العلمي في حلّ المشكلات الإدارية واتخاذ القرار، وفي اختيار المواد والأجهزة والعاملين. وتركز على تحديد الأعمال الموكولة إلى العاملين، على أن توفّر الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل. وتركز أيضاً على التخصص في العمليات والتنظيم.

ومن أشهر روّاد هذه النظرية فريدريك تايلور، وهنري جانت، وفرانك جلبرت، وآخرون غيرهم. ونحاول فيما يلي استعراض جهود هؤلاء الروّاد بشيء من الاختصار.

يعدّ **فريدريك تايلور** (Frederick Taylor)، الصناعي الأمريكي، المنظّر الرئيسي لنظرية الإدارة العلمية. وقد شكّلت أفكاره وآراؤه انطلاقة مهمّة في عالم الإدارة ونظرياتها، إذ حثّ من خلالها المديرين على إحلال الطرق العلمية محلّ الطرق القديمة البائدة، وقدم لهم أربعة مبادئ رئيسة تساعدهم في أداء مسؤولياتهم، وهي:

١. تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوصيف الوظائف.

٢. اختيار العاملين بطريقة علمية.

٣. التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم وإعطائهم الأجر المناسب.

٤. مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط السليم لأعمالهم. وبمعنى آخر الفصل الكامل بين التخطيط والتنفيذ.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى تايلور أنه ربط بين الآلة والإنسان فقط، وأنه دعى إلى نظام الأجور الذي يعتمد على عدد القطع المنتجة (كمية الإنتاج)، وأنه لم

يعط أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد والإنتاجية.

أما **هنري جانت** (Henry Gantt) فقد كان أكثر تعاطفاً مع العاملين وتفهّماً لهم من تايلور، إذ قدّم فكرة المهمّة والعلاوة. فقد اعتقد أن نظام الأجور يجب أن يقدم للعامل تعويضاً عادلاً بغض النظر عن كمية الإنتاج التي حققها، وإذا زاد الإنتاج عن المستوى المطلوب فيجب إعطاء العامل تعويضاً أكبر عن كل قطعة زائدة عن هذا المستوى.

وبالإضافة إلى نظام الأجور فقد وضع جانت ما يسمى بخريطة جانت (Gantt Chart)، وهي رسم بياني يوضح الزمن المتوقع لإنجاز نشاط معين، ويقارنه بالزمن الفعلي الذي احتاجه العامل لإنجاز ذلك النشاط . وتعدّ هذه الخريطة إحدى الأدوات المهمّة التي يستعملها المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات بغرض التخطيط للعمل ومتابعة مدى الإنجاز.

وبالنسبة **لفرانك جلبرث** (Frank Gilberth) وزوجته ليليان فقد قدّما دراسة مهمّة أسمياها دراسة الزمن (Time) والحركة (Motion). إذ قسّما الأعمال إلى أنشطة، والنشاط إلى حركات أساسية محددة وضرورية لتأدية ذلك النشاط بشكل فعّال وبأقل وقت وجهد ممكنين. وقد استطاعا تحديد زمن لكل حركة، وتحديد زمن معياري للقيام بكل نشاط من الأنشطة، وأن يدربا العمال على أدائها بهدف رفع الكفاية الإنتاجية، وذلك عن طريق التخلص من الحركات الزائدة وغير الضرورية.

واهتم جلبرث أيضاً بالتصميم الداخلي للمصنع الصغير من حيث مواقع الآلات والأدوات والمواد والعمال بما يكفل التشغيل الاقتصادي له.

أسس نظرية الإدارة العلمية:

ارتكزت نظرية الإدارة العلمية على خمسة أسس رئيسة، وهي:

١. تقسيم العمل والتخصص:

ترى الإدارة العلمية أن للتخصص في العمل أثره الكبير على الكفاية الإنتاجية، بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى حسن سير العملية الانتاجية.

٢. طريقة مثلى للعمل:

ترى الإدارة العلمية أن هناك عدة طرق لأداء العمل، إلا أن هناك طريقة مثلى تعدّ الأفضل لأدائه بأقل جهد وبأسرع وقت. وتؤكد على دور الإدارة في إيجاد هذه الطريقة وتدريب العاملين عليها.

٣. دراسة الإجهاد:

ترى الإدارة العلمية أن العامل قد يصاب بإجهاد غير ضروري أثناء العمل ينتج عن قيامه بحركات غير ضرورية، وذلك لأنه يعمل بطريقة خاطئة، إذ ينقصه التدريب والمران. وحاول روّاد هذه
النظرية التخلص من الإجهاد غير الضروري، وإلى الإقلال أيضاً من الإجهاد الضروري.

٤. تحديد كمية العمل اليومية:

ترى الإدارة العلمية أنه يمكن زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين بتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج الخاصة بكل عمل أو وظيفة، وتدريب العاملين على اتباع الطريقة المثلى لأداء العمل.

٥. وحدة الأوامر:

ترى الإدارة العلمية ضرورة وحدة الأوامر ووحدة مصدرها، إذ لا يستطيع الفرد احتمال ازدواجية المسؤولية إن تعددت مصادر الأوامر.

الإدارة العلمية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

هناك مجموعة من الانتقادات الموجهة للإدارة العلمية يجب على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات معرفتها حتى يتسنىّ لهم استيعاب هذه النظرية بالشكل المرجوّ، ومنها:

١. تميل الإدارة العلمية إلى التخصص الدقيق في العمل، ورغم فائدة هذا التخصص في عمل المكتبات ومراكز المعلومات، إلاّ أن الإمعان فيه قد يؤدي إلى الملل والسأم وقتل روح الإبداع لدى العاملين فيها.

٢. تنادي الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل، دون أن تربط ذلك بنوع العمل وطبيعته، والظروف البيئية المحيطة به، والفروق الفردية بين العاملين. وبالرغم من حسنات إيجاد الطريقة مثلى للعمل في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات، إلاّ أنها

قد تقيّد حرية الفرد في التفكير والإبداع، وتحرمه من المشاركة في اتخاذ القرار، وتضطرّه إلى التكيّف مع ظروف قد لا تتناسب مع طبيعته وقدراته وطاقاته.

٣. ركّزت الإدارة العلمية على التقليل من الإجهاد الجسدي وتجاهلت الإجهاد النفسي الذي يعدّ عاملاً مهمّاً في التأثير على العاملين في ما يتعلق بصحتهم النفسية والجسمية وسلوكهم وأدائهم وإنتاجيتهم في العمل وقدرتهم على اتخاذ القرارات .وقد تنبه الباحثون في مجال علم المكتبات والمعلومات إلى خطورة التوتّر النفسي في العمل، فقد قام عمر أحمد همشري في عام ١٩٩٣ بدراسة ميدانية حول الموضوع بعنوان (درجة التوتر النفسي ومصادره لدى العاملين في المكتبات الجامعية في الأردن)، نشرت في مجلة دراسات. وأظهرت نتائج دراسته أن أفراد مجتمع الدراسة يعانون من درجة من التوتّر النفسي عالية نوعاً ما، وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تساعد في التخفيف من شعورهم بالتوتر النفسي أو حتى التخلص منه قد ر الإمكان.

٤. تجاهلت الإدارة العملية العامل الإنساني في الإنتاج ، وألزمت العاملين بتنفيذ الأعمال وفق تعليمات الإدارة وأوامرها، ومنعتهم من الاعتراض عليها وحتى مناقشتها إلا بعد فترة معينة من التطبيق . إن هذه النظرة الميكانيكية للإنسان، وخاصة ما يتعلق منها بوضع الفرد في العمل أو الوظيفة ثمّ تجريبه فتره معينة .فإن لم تثبت صلاحيته، ولم يبلغ المعدّل المقرر في الإنتاج أبعد عن العمل، وهذه النظرة لا تتماشى إطلاقاً مع النظرة الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات التي تقتضي ضرورة توصيف الوظائف، ووضع الرجل المناسب في كلّ منها حسب مؤهلاته وخبراته، وتحسس آراء العاملين واتجاهاتهم وحاجتهم في العمل، ومشاركتهم في اتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المرجوة .

وما زالت الإدارة العلمية فاعلة في إدارة اليوم، رغم النقد الموجه إليها، إذ أنها استخدمت العلم وأساليبه لحلّ مشكلات العمل. وأوجدت مبادئ إدارية ما زالت حيّة مثل تقسيم العمل ، وتنميط الأدوات والمعدات المستخدمة، وتبسيط الإجراءات، وتحديد معايير الأداء والحوافز المادية، واتباع الأسلوب العلمي في اختيار الأفراد وتدريبهم، وهي مبادئ يمكن أن يفاد منها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

٢. النظرية البيروقراطية Bureaucracy:

كلمة بيروقراطية في الأصل هي كلمة فرنسية ، وتعني لغةً (حكم المكاتب) في الجهاز الحكومي.وترتبط النظرية البيروقراطية بالعالم الألماني ماكس فيبر (Max Weber)، الذي طوّر مفهومها بهدف توفير الحدّ الأعلى من الكفاية الإنتاجية.

خصائص النظرية البيروقراطية:

يمكن تلخيص خصائص النظرية البيروقراطية فيما يلي :

١- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي .

٢- التدرج الهرمي للسلطة .

٣- وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهيّة الوظيفة، وحقوق شاغلي الوظائف وواجباتهم.

٤- اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية، فالمحسوبية والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي.

٥- اعتماد الكفاءة أساساً للتعين والترقية في الوظائف .

٦- وجوب إصدار الأوامر والقرارات مكتوبة، والاحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات الخاصة بالتنظيم .

٧- مراعاة السريّة والالتزام بها في جميع أنواع التنظيم .

٨- وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلّم رواتب العاملين في التنظيم، تهدف إلى تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك التنظيم.

النظرية البيروقراطية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

ارتبط مفهوم البيروقراطية بأذهان الناس عامة والعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات خاصة بالسلبية. لذا، يصف البعض نماذج معينة من إدارات المكتبات ومراكز معلومات بأنها إدارات بيروقراطية، مشيرين بذلك إلى سلبيتها وعدم فعاليتها، وذلك بسبب عدة انتقادات موجهة إليها وخاصة فيما يتعلق بانفراد المديرين بالسلطة، وتمسك بعض العاملين بحرفية الأنظمة والتعليمات، والروتين الممل، وتعقيد الإجراءات

الإدارية أحياناً، والتمسك بالمظاهر الخارجية دون الجوهر أحياناً أخرى، وعدم الانفتاح على المجتمع الخارجي، وغيرها.

وجدير بالذكر في هذا المقام أن المتفحص لخصائص النظرية البيروقراطية يستطيع أن يتبين جملة من الجوانب الإيجابية التي يمكن أن يفاد منها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات مثل اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية، واعتماد الكفاءة في التعيين، وغيرها. ويمكن القول، إن العيوب المشار إليها سابقاً هي ناتجة عن سوء التطبيق العملي لمبادئ هذه النظرية أكثر مما هي متعلقة بجوهرها، لأن هذه النظرية جاءت أصلاً لتعالج العيوب التي تنسب الآن إليها.

إن التطوّر الذي تشهده المكتبات ومراكز المعلومات في وقتنا الحاضر، يتطلب ضرورة التخلص من مظاهر البيروقراطية السلبية المتبعة في إدارتها بغرض زيادة قدرتها على مواجهة العصر وظروفه ومستجدّاته.

٣. نظرية المبادئ الإدارية Theory of General Principles of Management

أسس نظرية المبادئ الإدارية وأهم روّادها:

سعى روّاد هذه النظرية إلى الوصول إلى مبادئ يمكن تطبيقها لتحكم التنظيم الإداري في مختلف البيئات، واتخاذها دستوراً للإدارة. ومن هذا المنطلق بنت هذه النظرية أفكارها على أسس ثلاثة، هي:

١.تحديد العمليات التي ينطوي عليها العمل الإداري.

٢.تحديد الإطار الفكري لهذه العمليات.

٣. تحديد المبادئ التي تقوم عليها هذه العمليات.

ويعدّ **هنري فايول** (Henry Fayol) الفرنسي الجنسية أهم روّاد هذه النظرية. وتعدّ أفكاره التي طرحها في كتبه ودراساته المختلفة مساهمة مهمّة في الفكر الإداري وتطوّر علم الإدارة. فقد أكد فايول على إمكانية تطبيق المفاهيم الإدارية على جميع الأنشطة الإنسانية، ونادى بضرورة تطوير فكرة تعليم نظرية الإدارة على مستوى الجامعات والمعاهد. كما أنه يعدّ المبتكر الأول لمفهوم العملية الإدارية إطاراً فكرياً واضح المعالم لفهم طبيعة الإدارة ووظائفها. وبسبب غياب نظرية شاملة للإدارة، قدّم فايول

نظريته التي يمكن أن تستخدم كنموذج وأساس لتعليم الإدارة.

قسّم فايول الأنشطة في إدارة الأعمال إلى ستة أنشطة: فنية كالإنتاج والتصنيع، وتجارية، ومالية، ومحاسبية، وأمنية، وإدارية. وتتألف الأخيرة من التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر والاتصال، والتنسيق، والرقابة. ويعدّ فايول بهذا أول من عالج الإدارة عملية متكاملة العناصر والوظائف.

وقدّم فايول أيضاً مجموعة من المبادئ الإدارية مؤكداً على أن التطبيق السليم لها هو الحلّ الأمثل للمشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال، وهذه المبادئ هي: مبدأ تقسيم العمل، والتوازن بين السلطة والمسؤولية، ووحدة الأمر، ووحدة التوجيه، وسيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية، والمكافآت العادلة للجميع، ودرجة مناسبة من المركزية، والتسلسل الهرمي للقيادة، والنظام (ضرورة وجود مكان لكل موظف وضرورة بقاء كلّ موظف في مكانه)، والعدالة، والاستقرار الوظيفي، وتشجيع المبادرة، ووحدة الفريق.

ومن روّاد هذه النظرية أيضاً كلّ من الأمريكيين **جيمس موني** **(J. Mooney)** **وألن رايلي** **(A. Reiley)**، اللذين حدّدا المبادئ العامة التالية التي يقوم عليها التنظيم:

١. مبدأ التنسيق الذي يضمن وحدة العمل والهدف.
٢. مبدأ التدرج الهرمي الذي يؤكد على التسلسل الرئاسي.
٣. المبدأ الوظيفي حيث يقسّم العمل وينظّم على أساس الوظائف.
٤. مبدأ المشورة ويعني الاستعانة بالخبرة لتقديم المعلومات اللازمة.

ومن روّادها أيضاً البريطانيان **لوثر جوليك** **(L.Gulick)** **وليندال إيرويك** **(L. Uwrick)** اللذان حدّدا عناصر العملية الإدارية في سبع وظائف رئيسة، وهي: التخطيط، والتنظيم ، والتوظيف، والتوجيه، والتنسيق، وإعداد التقارير، وإعداد الموازنات.

ومن مبادئهما الإدارية: وحدة الأمر، والإفادة من الخبراء والمستشارين، التنظيم حسب الهدف والعملية والأشخاص والأمكنة، وتوازن السلطة والمسؤولية، ومبدأ نطاق الإشراف، وتناسب الأشخاص مع الوظائف.

تقييم نظرية المبادئ الإدارية :

وضعت نظرية المبادئ الإدارية أسس العملية الإدارية ومبادئها وعناصرها ووظائفها التي أفاد منها العلماء والباحثون والمديرون عامة ومديرو المكتبات ومراكز المعلومات خاصة حسب بيئاتهم المختلفة، وساهمت إسهاماً كبيراً في تطوّر علم الإدارة، إلاّ أنه وجهت إليها بعض الانتقادات منها :

١- تعارض بعض المبادئ الإدارية للبعض الآخر، مثل تعارض مبدأ نطاق الإشراف ومبدأ تقليل عدد المستويات التنظيمية .

٢- عدم فاعلية بعض هذه المبادئ ، وعدم إمكانية وضع بعضها موضع التنفيذ .

٣- وجود التشويش في مسمّيات المبادئ ودلالاتها، إذ لا يوضّح كتّابها ما يقصدونه بالمبدأ .

٤- يجزم بعض روّاد هذه النظرية بصلاحيتها في كلّ الظروف والأزمنة، بينما يعتبرها الآخرون عوناً للإداريين في بعض الحالات .

المدرسة الكلاسيكية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات :نظرة تقييمية :

عدّت الأفكار و المبادئ والنظريات التي جاءت بها المدرسة الكلاسيكية وقت ظهورها بأنها على قدر كبير من الأهمية، وذلك لأنها كانت استجابة منطقية وحقيقية لطبيعة وقتها آنذاك . كما كان لظهور هذه المدرسة ونظرياتها الأثر الكبير في ظهور مدارس ونظريات إدارية أخرى لاحقة . وما زالت بعض أفكارها ومبادئها محط اهتمام رجالات الإدارة عامة، والباحثين والعلماء في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات بخاصة، وشكلت إطاراً معرفياً مفيداً لهم .

إلا أن مفهوم الكلاسيكية ارتبط بأذهان العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بالقدم والتقليدية . فقد توصف - عندهم - بعض المكتبات ومراكز المعلومات أو إداراتها بصفة الكلاسيكية لتعني عدم الأخذ بأحدث أساليب العمل وإجراءاته وخدماته. كما أن المتفحص لسمات المدرسة الكلاسيكية الرئيسية يجد أنها بلا شك قد عجزت عن إدراك أمور كثيرة . ومن المآخذ عليها من وجهة نظر الإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

١- لقد عكس مؤيدو هذه المدرسة فهماً محدوداً لطبيعة الإنسان وحاجاته .فقد نظروا إليه كائناً جامداً كالآلة ، إذ يجب إعادة قولبته بشكل يتناسب والعمل المطلوب منه . كما صوّروه على أنه إنسان اقتصادي يمكن تعديل سلوكه بالتأثيرات الاقتصادية فقط مثل زيادة الأجر لضمان تعاونه مع الإدارة وتنفيذ أوامرها. وكذلك فإن الإنسان في نظرهم، صراحة كان ذلك أم ضمناً ، كسول وأناني وغير قادر على إصدار القرارات الجيدة ، إلى غير ذلك من الافتراضات السلبية . وهذه الافتراضات لا شكّ تجافي المنطق والواقعية، ولا تتماشى مع النظرة الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات ، التي تنظر إلى الإنسان على إنه محور اهتمامها ، وأن أهدافه الخاصة بالعمل (الإنسانية، والنفسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والتنظيمية) يجب أن تتحقق جنباً إلى جنب مع أهداف المكتبة أو مركز المعلومات . كما تدعو إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة إلى إطلاق قدرات الفرد ومواهبه وإبداعاته لصالح العمل، وإلى إعطائه الحرية في اتخاذ القرارات اللازمة حسب ظروف العمل والمواقف التي تواجهه فيه. فالإنسان من وجهة نظر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة معطاء وقادر على الإبداع إذا ما هيّئ له المناخ التنظيمي الملائم لذلك .

٢- لقد حصر مؤيدو هذه المدرسة السلطة واتخاذ القرارات بالمستويات العليا من التنظيم . فالأوامر والتعليمات يجب أن تأتي من الأعلى وعلى المرؤوسين اتباعها دون مناقشة أو استفسار . ولا يتماشى هذا الأمر أيضاً مع النظرة الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات التي تدعو إلى إعطاء الحرية للفرد لاتخاذ القرارات اللازمة حسب الظروف العمل والمواقف التي تواجهه فيه، وإلى ضرورة مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات لضمان دعمهم لها وتنفيذها . فالقرارات والأوامر والتعليمات القادمة من الإدارة ليست منزّلة ويجب مناقشتها ودراسة مدى تأثيرها على سير العمل. كما أن السلطة ليست حكراً على مدير المكتبة أو مركز المعلومات ، وإنما يجب عليه تفويض بعض سلطاته إلى الآخرين في العمل، مما يساعد في التخفيف من أعبائه الإدارية ، والتخلص من بعض جوانب البيروقراطية السلبية في العمل.

٣- لقد نظر مؤيدو هذه المدرسة إلى طبيعة الأعمال في المنظمات على أنها روتينية ومتكررة. وتتعارض هذه النظرة مع النظرة الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات التي تؤكد على أن العمل في المكتبة أو مركز المعلومات هو عمل متجدد، وأن التحديث المتواصل هو جزء لا يتجزأ منه. لذا، عملت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات على تشجيع الأفراد على الابتكار والابداع في العمل، وعلى إعادة تصميم الوظائف وتطبيق مفهوم الاثراء الوظيفي، وذلك لمقابلة التحديات الجديدة في العمل، وتحقيقاً لأهداف الفرد وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات على حدّ سواء.

٤- لقد نظر مؤيدو هذه المدرسة إلى التنظيم على أنه نظام مغلق ومحصّن ضد التأثيرات البيئية. وتتعارض هذه النظرة أيضاً مع النظرة الحديثة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات التي تؤكد أن المكتبة أو مركز المعلومات نظام مفتوح يتأثر بالمجتمع المحيط وبالتيارات المختلفة السائدة فيه ويؤثر فيه.

٥- لقد كانت المبادئ التي جاءت بها نظريات هذه المدرسة نظريّة في طابعها ولم تك مبنية على التجربة والتطبيق، وأن هناك تضارباً فيما بينها أحياناً كمبدأ وحدة الأمر، ومبدأ التنسيق. فالمبدأ الأول يقضي أن لا يكون للمرؤوس في المكتبة أو مركز المعلومات أكثر من رئيس واحد، بينما يقضي الثاني بوجود أكثر من رئيس واحد للمرؤوس إذا كان عمله ذا علاقة بأكثر من رئيس وذا تأثير على عمل الآخرين. إن مبدأ وجود أكثر من رئيس واحد للمرؤوس من وجهة نظر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة مرفوض لأنه يؤدي إلى زيادة الاحتكاك والتضارب والصراع التنظيمي.

المدرسة السلوكية Behavioral School:

تعدّ هذه المدرسة ردّ فعل على المدرسة الكلاسيكية ونظرياتها ناقدة إياها بأنها قد أهملت العنصر الانساني ولم تعطه الأهمية اللازمة. وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاجية. وقد كان لها ثلاثة مداخل لدراسة السلوك، وهي: علم النفس، وعلم الاجتماع، وعلم دراسة الإنسان.

وتنقسم هذه المدرسة إلى مدرستين، وهما :

١. مدرسة العلاقات الانسانية (المدرسة الكلاسيكية الحديثة).
٢. مدرسة تنمية التنظيمات.

أولاً. مدرسة العلاقات الإنسانية (المدرسة الكلاسيكية الحديثة) :

تمثّل مدرسة العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري، وهو جانب العلوم السلوكية. ويعدّ **إلتون مايو (Elton Mayo)** من الروّاد الأوائل لهذه المدرسة، ومن الذين أسهموا إسهاماً كبيراً في تكوينها وتطويرها، وخصوصاً بعد قيامه بالتعاون مع مجموعة من زملائه ببعض التجارب بين عامي ١٩٢٤ و ١٩٣٢ عرفت بدراسة هاوثورن. وكان الهدف من هذه التجارب هو معرفة مدى تأثير الإضاءة، وجدولة العمل، والأجور على إنتاجية العاملين. وقد جاءت النتائج محيّرة، إذ لم يكن للعوامل السابقة تأثير مهمّ على زيادة الإنتاجية. ووجد الباحثون فيما بعد أن السبب الرئيسي في زيادة الإنتاجية لدى العاملين كان عائداً إلى العلاقات الاجتماعية الحسنة التي كانت سائدة بينهم. وقد أطلق على هذه التجارب فيما بعد اسم مدرسة العلاقات الانسانية نظراً لتركيزها على أهمية العامل الانساني في التنظيم.

وقد ساهمت عوامل عدة - بالإضافة إلى تجارب إلتون مايو وزملائه- في ظهور هذه المدرسة أهمها تزايد قوّة اتحادات العمال، وتحسن أوضاع العمال المادية والثقافية، وظهور الاعتقاد بالمسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو العاملين، وتزايد المشكلات الانسانية داخل العمل.

سمات مدرسة العلاقات الانسانية:

فيما يلي أهم السمات الرئيسة لمدرسة العلاقات الانسانية:

١. اهتمامها بالجانب الإنساني للإنتاج، ونظرتها الكلّية للفرد ككائن حيّ له دوافعه وطموحاته ورغباته التي تتحكم بسلوكه.
٢. اهتمامها بالحوافز المعنوية لإثارة دوافع الفرد.
٣. دعوتها إلى تطوير علاقة إيجابية بين الإدارة والعاملين.

٤. ربطها بين رضا الفرد العامل وإنتاجيته.
٥. نظرتها إلى التنظيم على أنه نظام اجتماعي، بالإضافة إلى كونه نظاماً اقتصادياً وفنياً. وأن هذا النظام الاجتماعي يحدد أدواراً ومعاييراً لسلوك الفرد قد تختلف عن أدوار ومعايير التنظيم الرسمي للتنظيم. وبذلك، فقد كشفت هذه المدرسة أهمية دور التنظيمات غير الرسمية أو الجماعات غير الرسمية في العمل في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم. ودعت إلى المشاركة في السلطة، والتعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين في التنظيم.
٦. دورها في إدخال مفهومين أساسيين في البيئة التنظيمية، وهما: الحوافز والدوافع.

مدرسة العلاقات الإنسانية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

تعدّ قضية الاهتمام بالعاملين وتنمية علاقاتهم البينية التي نادت بها مدرسة العلاقات الإنسانية من القضايا المهمّة التي تناولتها الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك إيماناً بأهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية في التقليل من الصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل وإنتاجيتهم فيه.

إن تطوير علاقات إنسانية إيجابية وقوّية بين العاملين حسب افتراضات هذه المدرسة هي مسؤولية جماعية يشترك فيها العاملون والإدارة معاً، إلاّ أن المسؤولية الأكبر تقع على عاتق المدير. فمدير المكتبة أو مركز المعلومات بحاجة إذاً إلى أن يطور علاقات جيدة مع العاملين، إضافة إلى الاعتناء والاهتمام بتطوير علاقات جيدة بين العاملين أنفسهم، ويجب أن يكون قائداً مخلصاً في هذه العملية. فيجب عليه العمل على تكامل العاملين ودفعهم للعمل تعاونياً واقتصادياً وفنياً لإشباع حاجاتهم المختلفة ولتحقيق الأهداف الموضوعة.

إن الأفكار التي جاءت بها هذه المدرسة مهمّة، إلاّ أنه يؤخذ عليها أساساً مبالغتها في تعظيم دور العلاقات الإنسانية على حساب دور الظروف المادية في الكفاية الإنتاجية للعاملين، وذلك كردّ فعل للنظريات الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني. وتشير الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز

المعلومات أن عاملي العلاقات الانسانية والظروف المادية بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل درجة الولاء التنظيمي، ودرجة الرضا عن العمل، وفلسفة الإدارة، والتطوّر المهني، ودرجة الاستقلالية في العمل تؤثر تأثيراً فعّالاً على مستوى إنتاجية الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات.

ثانياً. مدرسة تنمية التنظيمات Organization Development School:

يعرّف مفهوم تنمية التنظيمات بأنه جهد شمولي مخطّط يهدف لتغيير العاملين وتطويرهم فنياً ومهارياً وقيمياً وسلوكياً، وتغيير التكنولوجيا والعمليات والهياكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو كليهما معاً.

وتعدّ مدرسة تنمية التنظيمات امتداداً لحركة العلاقات الانسانية ولأبحاث إلتون مايو وزملائه. وقد ركّز أنصار هذه المدرسة على ضرورة فهم السلوك الإنساني الفردي والجماعي أساساً لتحسين العمل الإداري وتطويره وتحقيق أهداف التنظيم. ويرون أنه إذا استطاع المدير أن يعرف حاجات العاملين ويفهم دوافعهم، فإن ذلك يضمن استجابتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل، ويؤدي إلى زيادة الانتاجية.

وأبرزت هذه المدرسة عدة مفاهيم مهمّة مثل مفهوم حاجات الإنسان ودوافعه وخاصة حاجات تحقيق الذات، ومفهوم الجماعة وديناميتها، والمفاهيم المتعلقة بأساليب القيادة الإدارية المناسبة، وإدارة التغيير، واستراتيجيات التدخل لتحقيق الانسجام والتوازن في التنظيمات الإدارية.

نظريات مدرسة تنمية التنظيمات:

يندرج تحت مدرسة تنمية التنظيمات مجموعة من النظريات، وهي:

١. نظرية النموذج المختلط لكرس أرجيرس.
٢. نظرية الشبكة الإدارية لروبرت بليك وجين موتون
٣. النظرية اللاهيراركية (التنظيمات المرنة) لِوران بينس.
٤. نظريات الدافعية، ومن أهمها نظرية (Y , X) لدوجلاس مجريجور، ونظرية ذات العاملين لفريدريك هيرزبرغ، ونظرية سلم الحاجات لأبراهام ماسلو، وغيرها.

وسيتم مناقشة نظريات الدافعية بالتحديد في الفصل الخامس من هذا الكتاب.

نظرية النموذج المختلط The Mix Model:

يرى كرس أرجيرس (Chris Argyris) صاحب نظرية النموذج المختلط أن التنظيمات الرسمية تعاني من العديد من العيوب، وأنها كذلك لا تحقق للعاملين حاجات تحقيق الذات، وتقتل فيهم روح العمل والابداع مما يحول دون تطورّهم ونموّهم. لذلك، قام بتقديم نموذجه لإيجاد نوع من التكامل بين الأفراد والتنظيم عن طريق تغيير التنظيم ليناسب حاجات الأفراد وتهيئة الأفراد أنفسهم للاستجابة للتغيرات التنظيمية. والنموذج المختلط، هو إطار تتحدد فيه الخصائص التنظيمية الإيجابية وما يقابلها من خصائص سلبية.

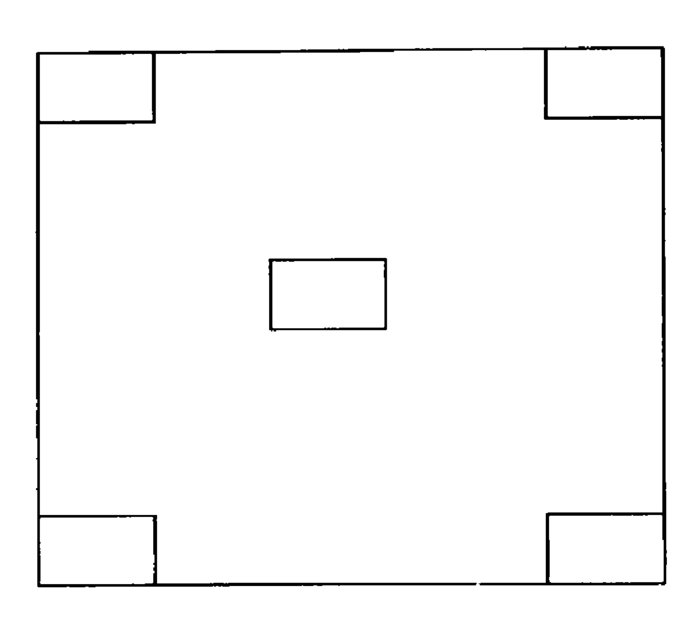
ومن الوسائل التي أقترحها أرجيرس لتحقيق الخصائص التنظيمية الإيجابية وخلق جوّ من الانفتاح والثقة بين العاملين في التنظيم اتباع التدريب المخبري الذي يعمل على تنمية روح التعاون والتماسك بين الأفراد، والتخلي عن نمط الإشراف التقليدي واستبداله بنمط إدارة المشاريع الذي تنتقل من خلاله السلطة لعنصر الخبرة. أما الوسيلة الأخرى فهي توسيع الوظيفة Job Enlargement لتشمل مهام وواجبات أكثر، ولتتوسع قدرة الفرد على التحكم بالمهام الموكولة إليه، ولتثير فيه الاهتمام والقدرة على تحقيق الأهداف المحددة.

ويمكن لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات الإفادة من أفكار هذه النظرية وخاصة فيما يتعلق بضرورة تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين، واتباع نمط إدارة المشاريع الذي يسهّل عملية جلب الأفراد من مختلف المستويات الإدارية لتنفيذ أهداف المشروع، وتطبيق مفهوم الإثراء الوظيفي، الذي يعدّ مفهوم توسيع الوظيفة جزءاً منه، وذلك لمواجهة الظروف والمستجدّات والتغيّرات المتواصلة التي تواجهها إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في أيامنا هذه، مما يؤدي إلى زيادة رضا الفرد عن العمل وإنتاجيته فيه.

نظرية الشبكة الإدارية Managerial Grid :

تعدّ نظرية الشبكة الإدارية التي نشرها كل من روبرت بليك (Robert Blake) وجين موتون (Jane Mouton) عام ١٩٦٤ من أكثر نظريات القيادة

شهرة وانتشاراً. وقد حددت هذه النظرية أسلوبين لسلوك القائد هما: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد. وقد قام الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين ومـدى التفاعـل بينهمـا على شكل شبكة ذات محورين الأول عمودي ويمثل الاهتمام بالأفراد، والآخر أفقي يمثل الاهتمام بالإنتاج. قسّم كلّ محور منهما إلى تسع نقاط يقع مدى الاهتمام فيهـا بـين (١) وتعني قليل الاهتمام و (٩) وتعني كثير الاهتمام. فالمدير الذي يحصـل علـى تقـدير (٩) نقاط على المحور الأفقي يعدّ مهتماً كثيراً بالإنتاج، والمدير الذي يحصل على التقدير (٩) نقاط على المحور العمودي يعدّ مهتماً كثيراً بالأفراد.



أنموذج نظرية الشبكة الإدارية.

وقد استطاع بليك ومتون بناء على هذه الشبكة تحديد خمسة أنماط مختلفة للقيادة، وهي:

نمط (١،١) يتميز أسلوب القائد فيه باهتمام ضعيف بالانتاج واهتمام ضعيف بالأفراد.

نمط (٩،١) يتميز أسلوب القائد فيه باهتمام عال بالانتاج واهتمام ضعيف بالأفراد.

نمط (١،٩) يتميز أسلوب القائد فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عالٍ بالأفراد.
نمط (٥،٥) يتميز أسلوب القائد فيه باهتمام معتدل بالأفراد والانتاج.
نمط (٩،٩) يتميز أسلوب القائد فيه باهتمام عالٍ بالأفراد والانتاج. ويعدّ هذا النمط أفضل الأنماط حسب رأي الباحثان.

إن معرفة المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات _ خاصة في العالم العربي _ بطبيعة نمطهم القيادي أو الإشرافي يعدّ أمراً في غاية الأهمية لما له من أثر خاص في تعديل سلوكهم، وتطوير علاقات إيجابية بينهم وبين مرؤوسيهم، مما يؤدي إلى زيادة التعاون بينهم خدمة لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات. إن دراسة هؤلاء المديرين لأنماط القيادة الخمسة المذكورة سابقاً بعمق وبشيء من التحليل يمكّنهم من التعرف على مفهومهم الخاص للأهداف والسلطة ونوع العلاقات التي يتبعونها، ونظرتهم للوقت وأهميته، وطريقتهم في التحفيز وفي معالجة الأخطاء والصراعات، وطريقتهم في اتخاذ القرارات بطبيعة الحال.

ويستطيع المدير أيضاً معرفة أنواع المديرين من حوله، يقارن بين نفسه وبينهم، يكتشف نقاط قوته أو ضعفه، يكتشف سرّ فعاليته أو عدمها. ويستطيع بالإدراك والمقارنة أن يتبين البدائل المتاحة ويقرر التغييرات المطلوبة بحسابات أكثر دقة من ذي قبل، ويصبح أيضاً أكثر قدرة على التمييز بين المواقف التي تتطلب الحزم من تلك التي تتطلب السماحة.

النظرية اللاهيراركية (التنظيمات المرنة) Non-Hierarchic Organizations :

اقترح وارن بينيس (Warren Bennis) صاحب نظرية التنظيمات المرنة، تشكيل جماعات العمل المؤقتة أو نمط إدارة المصفوفة (Matrix Structure) التي تتميز بعضوية غير ثابتة للموظفين في جماعات العمل .فتشكيل الجماعة يختلف حسب المشكلة التي تواجه التنظيم . فقد يكون شخص ما قائداً في وقت ما ومرؤوساً في وقت آخر. إذن فالتنظيم يتكوّن من عدة جماعات عمل تظهر وتختفي حسب متطلبات العمل. ووظيفة الإدارة العليا هنا تقديم الموارد والإرشاد والتوجيه اللازم.

وتعدّ فكرة جماعات العمل المرنة التي جاءت بها هذه النظرية إضافة مهمّة إلى الفكر الإداري عامة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات خاصة، فهناك الكثير من

المشروعات أو الأعمال التي يتطلب إنجازها الاستعانة بأكثر من فرد من أكثر من مستوى إداري معين كلٌ حسب مؤهلاته وخبرته، وبعد الانتهاء من المشروع أو العمل تتفكك مجموعة العمل هذه، وتتكوّن أخرى . إن فكرة اختيار الفرد للعمل ضمن جماعة عمل ما في المكتبة أو مركز المعلومات يعطيه نوعاً من التميّز في العمل ،ويرفع من روحه المعنوية كما أن عمله ضمن أكثر من مجموعة عمل يوسع وظيفته ويثريها، ويقلل من الملل لديه، ويزيد من رضاه عن العمل وإنتاجيته فيه. وعلى إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في هذا المجال حسن اختيار أعضاء هذه الجماعات، وذلك لأن عدم التآلف أو الانسجام بين أعضاء المجموعة، أو التفاوت الكبير في قدرات أعضائها ومؤهلاتهم وخبراتهم سيخلّف نوعاً من التوتر ويؤدي في النهاية إلى الفشل في تحقيق الأهداف التي تكوّنت المجموعة أصلاً من أجلها .

المدرسة السلوكية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات : نظرة تقييمية .

جاءت المدرسة السلوكية بنظرياتها المختلفة لتعوّض عن نقص صحة افتراضات سابقتها المدرسة الكلاسيكية. ولا شك أنها قد ساهمت إسهاماً مهمّاً في تطوير الفكر الإداري عامة، وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات خاصة، وذلك من حيث تركيزها على العامل الإنساني والجماعة في التنظيم. فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات و الاتصال، تعطي إدارة المكتبات ومراكز المعلومات أساساً للتعرّف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع العاملين، وتساعدها على فهم أسس السلوك الإنساني وسلوك الجماعات .

ومن أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذه المدرسة أنها بتركيزها على الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية قد أهملت الجوانب الأخرى وخاصة الجانب المادي، ولذلك فإنها لم تنجح في تقديم نظرية متكاملة لتفسير السلوك التنظيمي.

ثالثاً- المدارس الحديثة .

المدارس الحديثة هي مجموعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة، وتشمل **مدرسة علم الإدارة، ومدرسة النظم، والمدرسة الظرفية في الإدارة، والإدارة بالأهداف، والإدارة الإستراتيجية .**

ونتناول فيما يلي كلّ واحدة من هذه المدارس بالشرح .

أ) مدرسة علم الإدارة Management Science School :

يطلق على مدرسة علم الإدارة مسمّيات أخرى مثل المدرسة الكمية أو مدرسة بحوث العمليات، أو مدرسة اتخاذ القرارات. ويعود ظهور هذه المدرسة بشكل واضح إلى الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية البريطانية والأمريكية التي اهتمت أساساً بتطبيق الأساليب الكمية (Quantitative Methods) على المشكلات العسكرية المختلفة وتلك المتعلقة بالنقل والتوزيع ، وذلك كأسلوب مساعد على صنع قرارات أكثر فاعلية ورشداً . وقد عزّز اكتشاف الحاسوب، وما يتمتع به من قدرات تخزينية وحسابية عالية وسريعة، الانتشار السريع والواسع للأساليب الكمية في المجال العسكري، ومن ثمّ بعد ذلك في المجالات الصناعية والتجارية والإدارية ،وغيرها بغرض زيادة كفاءة عملية اتخاذ القرارات .

ولقد استفادت هذه المدرسة، بالإضافة إلى الحاسوب، من علوم مختلفة مثل الرياضيات، وعلم الإحصاء، والهندسة، والفيزياء، والاقتصاد، وعلم النفس، وغيرها.

ويعرّف مفهوم بحوث العمليات في مجال الإدارة بأنه اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية. وينظر إليه أيضاً على أنه تطبيق الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية لحلّ المشكلات الإدارية واتخاذ قرارات عقلانية وصائبة .

وقد يتعامل مدخل هذه المدرسة (١) مع القرار نفسه ؛ (٢) مع الأشخاص الذين يتخذون القرار ؛ (٣) مع الجماعة التنظيمية التي تتخذ القرار ؛ (٤) مع تحليل عملية اتخاذ القرارات .

سمات مدرسة علم الإدارة :

تتلخص سمات مدرسة علم الإدارة فيما يلي:

١. تركيزها على القرار نفسه؛ إذ تعمل على تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرار.
٢. تطبيقها أسلوب التحليل العلمي للمشكلات الإدارية.
٣. إعطاؤها معايير الفعالية الاقتصادية أهمية خاصة، وذلك بالاحتكام إلى المتغيّرات القابلة للقياس مثل التكاليف، والدخل ، وعائد الاستثمار. ويلاحظ

أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه المدرسة يتماشى إلى حدّ ما مع أسلوب التحليل الاقتصادي. لذا، فليس من المستغرب أن نجد أن معظم أعضاء هذه المدرسة من دعاة النظرية الاقتصادية.

٤. اعتمادها على النماذج الرياضية: وهذه النماذج هي بمثابة حلول ممكنة للمشكلات معبّر عنها رياضياً، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلّل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج.

٥. اعتمادها على الحواسيب، وذلك بسبب تعقد النموذج الرياضي، أو ضخامة حجم المعلومات المطلوب معالجتها، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج، أو جميعها.

مدرسة علم الإدارة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية:

يعزف كثير من المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات عن تطبيق منهج مدرسة علم الإدارة وذلك لتركيزه على استخدام الأرقام والنماذج الرياضية والإحصائية المحوسبة، وهي مجالات تنقصهم الخبرة فيها عامة.

إلاّ أنه من المعلوم أن استخدام بحوث العمليات والأساليب الكمية في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تساعد المديرين على حلّ المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الرشيدة. فهي تجبرهم على التحليل الدقيق لأهدافهم ولمشكلاتهم ولنطاق هذه المشكلات. وتساعدهم على تحديد معايير صنع القرار من خلال تحديد متغيّرات صنع القرار. وتساعد بحوث العمليات والأساليب الكمية المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً على القيام بوظائفهم كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بكفاءة ودقة. كما تساعدهم على إيجاد إجراءات أكثر فعالية، وعلى إيجاد إجراءات أكثر فعالية، وعلى إيجاد الهياكل التنظيمية اللازمة لأنظمة المعلومات الإدارية.

ويمكن أيضاً الإفادة من الأساليب الكمية وأدوات بحوث العمليات في نواح أخرى مختلفة من إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. إذ يمكن الإفادة مثلاً من نظرية المخزون (Inventory Theory) في مجالي التزويد وإدارة المخازن؛ وذلك من حيث تحديد كمية مصادر المعلومات المتاحة، وتلك المطلوبة، وتكلفة مصادر المعلومات المتوافرة

مقارنة بعائدها الخدماتي والميزانية المتوافرة، وغير ذلك من أمـور. كمـا يفيـد اسـتخدام البرمجة الخطية (Linear Programming) في مجالِ توزيع المواردِ المادية والبشرية المتاحـة للمكتبـة أو مركـز المعلومـات واسـتخدامها الاسـتخدام الأمثـل، كـأن ينطـوي هـذا الاستخدام على تحقيق أقلّ كلفة ممكنة، أو تحقيق الحـدّ الأقصـى مـن العوائـد. ويمكـن استخدام البرمجة الخطية خاصة في مجال إنتاجية العاملين أو الأجهزة المتاحة، إذ إنه يمكـن من خلالها تحديد عدد الوحدات الممكن إنتاجها وفق القدرات الانتاجيـة المتاحـة بـأكثر عائد أو أقل تكلفة.

ويمكن لإدارة المكتبات ومراكز المعلومـات الإفـادة أيضـاً مـن أسـلوب تحليـل الشبكات (Network Analysis) في برمجة البرامج أو المشروعات الجديدة كمشروعات الحوسبة وإنشاء المباني الحديثة، وتخطيطها ومتابعة تنفيذها ، والرقابة على الزمن اللازم للتنفيذ ونفقاته. ويعد أسلوب بيرت (Pert) أكثر أساليب تحليل الشبكات استخداماً في المكتبات ومراكز المعلومات في هـذا المجـال. إذ يسـتخدم في مجـال التخطـيط للوقـت اللازم لكلّ مرحلة من مراحل المشروع، والزمن الكلّي لانتهائه. ويعمـل علـى تحديـد المسار الأطول الذي تستغرقه تلك المراحل، ويسمّى المسار الحرج Critical Path . ويعدّ أسلوب تحليل الشبكات من الأساليب الإدارية المهمّة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد الماديـة والبشـرية المتاحـة مثلـه مثـل البرمجـة الخطيـة، وفي الرقابـة علـى المشروعات.

وتستطيع إدارة المكتبات ومراكز المعلومـات مـثلاً اسـتخدام أسـلوب خارطـة التعادل ونقطة التعادل (Break Even Chart) الذي جاءت به المدرسة الكمية في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة باقتناء الأجهزة والمعدات الحديثة أو عدم اقتنائها، على اعتبار أن نقطة التعادل هي تلك النقطة التي يتساوى عندها مجموع العائـدات الماليـة أو الخدميـة مع مجموع التكاليف الكلّية لهذه الأجهزة والمعـدات. ويقصـد بالتكـاليف الكليّـة هنـا تكاليف شرائها وصيانتها وإدارتها. وإذا زادت قيمة العائدات عن نقطة التعادل فـيعني هذا أن المشروع قد حقق ربحاً والعكس صحيح. ويمكن أيضاً استخدام أسـلوب نقطـة التعادل في مقارنة إيرادات المكتبة بنفقاتها في فترة زمنية معينة. وفي حال زيادة الإيرادات عن النفقات يسمّى هذا ربحاً.

ويمكن أيضاً الإفادة من أسلوب المحاكاة (Simulation) في برامج تدريب الموظفين الجدد في المكتبات ومراكز المعلومات، وخاصة بعد انتشار الحواسيب فيها. إذ تمكّن المحاكاة صانعي القرار من تكوين نموذج ديناميكي للعمل بشكل مشابه للعملية الحقيقية (إعارة، تزويد، فهرسة ، وتصنيف، استرجاع معلومات، وغيرها)، وإجراء التعديلات عليه قبل تطبيقه. ويستخدم أسلوب المحاكاة كوسيلة لتقريب المفاهيم الإدارية والفنية للمتدرب، إذ يواجه المتدرب بأنواع المشكلات المماثلة للحالات الحيّة التي قد تصادفه في عمله اليومي، وذلك بغرض التوصل لقرار لحلّها.

وينبغي لنجاح تطبيق الأساليب الكمية في عملية اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات توافر مجموعة من العوامل، منها: دعم الإدارة العليا وثقتها باستخدام الأساليب الكمية وبنتائجها، توافر قواعد البيانات الحديثة والمتطوّرة، وتوافر المتخصصين بالمجال وعقد الدورات التدريبية اللازمة لهم لتحسين قدراتهم في استخدام هذه الأساليب، وتوافر الميزانية اللازمة وذلك نتيجة لارتفاع تكلفة هذا الاستخدام.

ب) مدرسة النظم System School :

تعتمد مدرسة النظم على مبادئ وأفكار نظرية النظم (Systems Theory) التي تمّ تطويرها في الستينيات من القرن العشرين. وتتمحور الفكرة الأساسية لهذه المدرسة حول مفهوم النظام (System)، إذ ترى إن كلّ شيء في الكون يشكّل ويؤلّف ما يسمّى بالنظام، وأن هذا النظام جزء من نظام أكبر منه. أي أن لكلّ نظام أنظمة فرعية، والنظام الفرعي له أنظمة فرعية أخرى. وبالتالي، يضمّ النظام الواحد عدة نظم متداخلة وذات علاقات متبادلة.

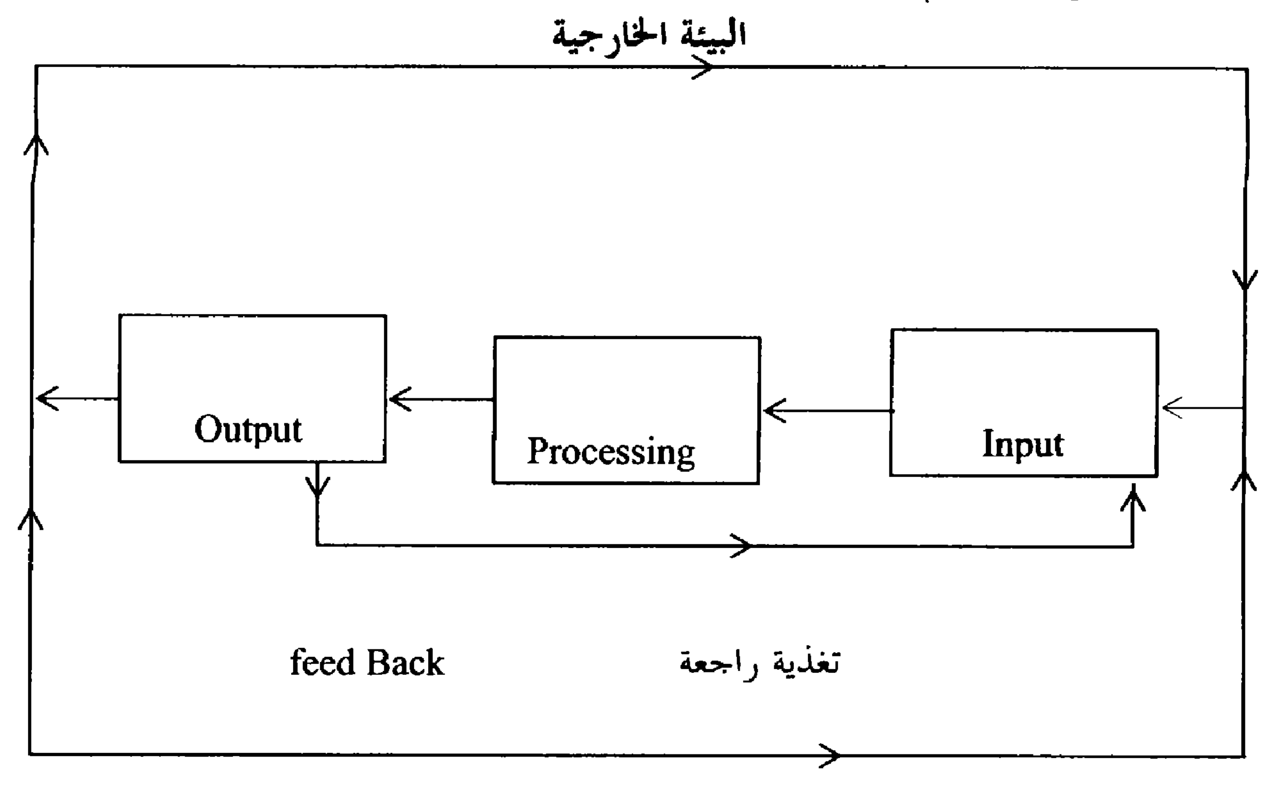
ويعرّف النظام بأنه مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل بشكل توافقي وتفاعلي لتحقيق الأهداف المرسومة.

يتبين مما سبق عدة حقائق عن النظام، هي:

١. أنه يتكون من عدة أجزاء أو عناصر، أو نظم فرعية.
٢. أن أجزاءه أو نظمه الفرعية ترتبط مع بعضها بعضاً طبقاً لنظام اتصال محدد، وأنها متفاعلة فيما بينها ومتداخلة.

٣. أنه يعمل لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف.

٤. أنه يعمل في بيئة معينة (بيئة داخلية وخارجية). ويعني هذا أنه نظام مفتوح على البيئة الخارجية. ويتصف النظام المفتوح بأنه يقوم بتحويل المدخلات بعد أن تتم معالجتها إلى مخرجات يستفيد منها الأفراد والجهات داخل التنظيم التي يعمل فيه النظام وخارجه على حدّ سواء.



مخطط توضيحي يبين مفهوم نظرية النظم.

مدرسة النظم وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات، نظرة تقييمية:

يعكس الأدب الحديث المنشور في علم المكتبات والمعلومات عامة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات خاصة اهتماماً خاصاً بمدرسة النظم وأفكارها، إذ ظهرت هناك الكثير من الكتب والدراسات و المقالات التي تناولت مفهوم النظم وخاصة الببليوجرافية والإدارية منها بالتفصيل ومن مختلف الزوايا.

وحسب مدرسة النظم فإن المكتبة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح يهدف إلى تحقيق أهداف معينة. هذا النظام يعيش في بيئة معينة يحصل منها على موارده أو مدخلاته الأساسية (موارد مادية، موارد بشرية، موارد تكنولوجية، سياسات) ثم يقوم

بمعالجتها وتقديها للمجتمع الداخلي والخارجي على شكل منتجات وخدمات. وكما تؤثر المكتبة على البيئة الخارجية فإنها تتأثر بها من حيث حصولها على تغذية راجعة من هذه البيئة على مخرجاتها وخدماتها، كما تتأثر أيضاً بالكثير من النواحي الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها السائدة في تلك البيئة .

فالمكتبة هنا تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة؛ أي أنه مفتوح عليها من خلال المدخلات والمخرجات، كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية (دوائر ،وأقسام، وشعب) تمارس كل منها وظائف معينة، وتتأثر ببعضها بعضاً، كما أنها تؤثر بالمكتبة أو مركز المعلومات ككل .

وتوفر مدرسة النظم لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات إيجابيات متعددة ، نذكر منها ما يلي :

١. أنها تهتم بدراسة الصورة الكلية للمكتبة أو مركز المعلومات بدلاً من التركيز على دراسة بعض جوانبها أو أجزائها ، لأنها تفترض أن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء بمعزل عن الأجزاء الأخرى لا يعطي الصورة الحقيقية الكاملة .
٢. أنها تعطي معنى خاصاً للبيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات على اعتبار أن المكتبة أو مركز المعلومات هي نظام مفتوح .
٣. أنها تؤكد على ترابط وتفاعل وتكامل النظم الفرعية للمكتبة أو مركز المعلومات، بحيث يؤدي أي خلل في من هذه النظم إلى التأثير في سائر المكتبة أو مركز المعلومات.

ويرى البعض عدم دقة الافتراضات والاستنتاجات السابقة لهذه المدرسة، وسبب ذلك حسب رأيهم هو وجود بعض المكتبات ومراكز المعلومات التي تعاني من ضعف أو خلل في بعض أجزائها، ومع ذلك فإنها تمارس وظائفها ونشاطاتها وتقدم خدماتها بشكل مقبول. ونؤكد بدورنا عدم دقة هذا الرأي ،لأن أي خلل في نظام التزويد مثلاً سيؤثر حتماً على عملية الفهرسة والتصنيف، وخدمات الإعارة واسترجاع المعلومات، وعلى علاقات المكتبة مع المستفيدين والناشرين، وسيكون له تأثيراته الواضحة على ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات والنواحي المالية الأخرى. وأن أي

خلل في النظام الإداري على سبيل المثال سيؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى فيها وعلى كيانها الكليّ أيضاً.

ج) المدرسة الظرفية أو الموقفية The Contingency School:

تعدّ المدرسة الظرفية أو الموقفية اتجاهاً حديثاً في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار وفي مختلف الظروف وعلى كل أنواع التنظيمات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس انتقائياً بحيث تتلاءم مع الظروف والأحوال الداخلية والخارجية التي يمر بها التنظيم.

وأكدت هذه المدرسة أيضاً على أهمية المتغيرات البيئية، والتكنولوجية، والبشرية، وطبيعة المهام، والقيم الاجتماعية على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في التنظيم. وأشارت إلى ضرورة تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتماشى مع الظروف والأحوال التي يمرّ بها التنظيم. ويعني هذا، أنه ليس هناك نمط إداري واحد يصلح لكل التنظيمات أو حتى لنفس التنظيم في مراحل تطوّره المختلفة، وإنما يجب أن يختار النمط أو الأسلوب الذي يتماشى مع طبيعة المرحلة التي يمرّ بها التنظيم والظروف والأحوال السائدة فيها. إذاً، فليس هناك على سبيل المثال نمط أفضل للقيادة يمكن أن يتبع دائماً، وليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يمكن أن يظلّ ثابتاً لا يتغير لأن ذلك محكوم بالأحوال والظروف الداخلية والخارجية التي يمرّ بها التنظيم.

المدرسة الظرفية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

تعدّ المكتبة أو مركز المعلومات حسب المدرسة الظرفية نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع بيئتيه الداخلية و الخارجية. وبذلك، فإن هذا النظام المفتوح يفتح أمام المديرين ومتخذي القرار في المكتبات ومراكز المعلومات إمكانيات متعددة لتطوير مكتباتهم ومراكز معلوماتهم وتنميتها، وخاصة إذا كانت نظرتهم نظرة موقفية لا تكون أسيرة وصفات جاهزة، بل تفتح لنفسها آفاقاً واسعة وفق حاجات المكتبة أو مركز المعلومات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية.

وتساعد النظرية الموقفية أيضاً المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات على تنمية مهاراتهم الفنية والانسانية والفكرية التي يحتاجون إليها في تصريف أعمالهم.

وتعتمد جميع هذه المهارات على قدرة المديرين التشخيصية. إذ تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص جلّ اهتمامها لدى تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول المقترحة في هذا المجال. ومن ثمّ فإن هذه النظرية تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية، ولقدرتهم على رؤية أنفسهم وبيئتهم من زوايا مختلفة. وهذا في الواقع هو الطريق الأمثل لتطوير قدرتهم التشخيصية.

وأفكار النظرية الموقفية لها دلالات خاصة فيما يتعلق بموضوع القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات. فالقائد الناجح حسب هذه النظرية هو القائد الذي يستطيع تعديل سلوكه وتكييفه بما يتلاءم مع الجماعة في الوقت معين لمعالجة موقف معين . وهكذا نجد أن فعالية القائد تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة وطبيعة الموقف الإداري أو الحالة الإدارية. فالموقف له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب .

وجدير بالذكر ، أن هناك تحديات رئيسية تواجه المديرين ومتخذي القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات في استخدامهم للمدخل الظرفي أو الموقفي، هي :

(١) إدراك أو فهم ظروف وأحوال المكتبة أو مركز المعلومات بدقة ووضوح .

(٢) اختيار الأساليب (المداخل) الإدارية الأكثر ملائمة لهذه الظروف أو المواقف .

(٣) الكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب .

د) الإدارة بالأهداف Management By Objectives :

الأهداف التنظيمية هي تلك الأهداف أو الغايات التي يتم توجيه نظام الإدارة والعاملين نحو تحقيقها. فالمدخلات ، والعمليات (المعالجة)، والمخرجات التنظيمية موجودة في الأصل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية. لذا، يعدّ تحقيق هذه الأهداف نتاجاً مهمّاً للمدير العصري، حتى ذهب البعض إلى استعمال مدخل الإدارة بالاعتماد على هذه الأهداف، ومن هنا برز مفهوم الإدارة بالأهداف.

وتقوم الإدارة بالأهداف على فرضيات الإدارة بالمشاركة والإدارة الديمقراطية، وتعنى بشكل أساس بالأهداف وكيفية تحقيقها. ويعتبر بيتر دريكر (Peter Drucker) رائد هذه المدرسة وأول من نادى بها في أواسط الخمسينيات من القرن العشرين.

وتعرّف الإدارة بالأهداف بأنها عملية ديناميكية يحدد فيها الرئيس والمديرون والمرؤوسون معاً الأهداف العامة للتنظيم الذي يعملون فيه، كما يحددون مسؤولية ومجال عمل كل منهم، على شكل نتائج متوقعة في فترة زمنية محددة، ويتم قياس النتائج الفعلية مقابل الأهداف أو النتائج المتوقعة، ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها وذلك وصولاً للأهداف المتفق عليها.

إذاً، فحسب الإدارة بالأهداف، يتفق المدير مع العاملين على الأهداف والنتائج المتوقع الوصول إليها. ويلتزم الجميع بالأهداف المتفق عليها، وفي مرحلة التنفيذ يلتقي المدير والعاملون للتعرّف على مدى الوفاء بالأهداف والالتزامات التي حددت مسبقاً، وكذلك لتشخيص أسباب النجاح أو الفشل أثناء العمل.

ومن الأفكار الرئيسة للإدارة بالأهداف، ما يلي:

١. الابتعاد عن المركزية وزيادة التفويض للسلطة.
٢. زيادة نطاق العمل وفرصه بشكل عام وخاصة للمراتب التنفيذية لتشجيعها على زيادة تقبل
٣. المسؤولية، وحثّها على الإبداع والإنتاجية.
٤. المشاركة والتشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف التنظيم.
٥. اتباع طرق جديدة في تقييم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي.

ويجب مراعاة أن تكون الأهداف عند وضعها: واقعية ممكنة التحقيق، مثيرة للتحدي، واضحة ودقيقة، مترابطة ومنسجمة فيما بينها. ويجب تحديد الاتساع الزمني للأهداف، ووضع طريقة محددة لتقيميها، وتحديد النشاطات والموارد اللازمة لتحقيقها، وضرورة متابعتها حتى تنفيذها.

الإدارة بالأهداف وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

أبرزت الأبحاث والدراسات المنشورة في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات اهتماماً خاصاً بأسلوب الإدارة بالأهداف كونه من أكثر أساليب الإدارة بالمشاركة شيوعاً واستعمالاً في أيامنا هذه. إذ يوصف بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي لدى العاملين من خلال اشتراكهم مع المديرين أو الرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة

رقابة العاملين على عملهم، مما يعني زيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم مباشرة. ويتضح من هنا أنه بالإضافة إلى أهمية هذا الأسلوب في الحفز، فإنه يستعمل باستمرار أسلوباً من أساليب تقييم الأداء.

ويحقق أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات مزايا عديدة، نذكر منها ما يلي:

١. توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والتزام الجميع (الإدارة والعاملون) بالعمل في هذا الاتجاه، مما يؤدي إلى زيادة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد.

٢. التقليل من التناقض والتضارب بين أهداف العاملين وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات، والعمل على تحقيقها سوية، مما يساعد على تحسين موقف العاملين، ويرفع من روحهم المعنوية، ويرفع من روحهم المعنوية، ويزيد من رضاهم عن العمل .

٣. التقليل من الصراع الممكن حصوله بين الإدارة والعاملين، وذلك لأن الجميع يتفقون على الأهداف الواجب تحقيقها ويعملون معاً بهذا الخصوص .

٤. ضمان التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بسبب مشاركتهم في وضعها.

٥. الرقابة على أداء العاملين ، والتعرّف على مدى نجاحهم في القيام بالأعمال والمهمّات المخصصة لهم

٦. تحسين طرق الاتصال بين الإدارة والعاملين .

تلك هي الفوائد التي يحققها أسلوب الإدارة بالأهداف لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات ، إلا أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار بعض الملاحظات الأساسية لدى تبني هذا الأسلوب وخاصة في مرحة التطبيق ، أهمها : ضرورة تهيئة المديرين والعاملين نفسياً وعملياً قبل الشروع بتنفيذ هذا الاسلوب. فعملية وضع الأهداف التنظيمية وصياغتها بشكل واقعي، مع الأخذ بعين الاعتبار الموارد المتاحة ، عملية ليست بالسهلة على الإطلاق، وتحتاج إلى خبرة كبيرة من قبل الإدارة والعاملين. لذا ، لا بدّ من تدريبهم على كيفية صياغة الأهداف بطريقة تسهل تحقيقها على أرض الواقع .

إن ضمان نجاح تطبيق هذا الأسلوب في المكتبات ومراكز المعلومات لا يتحقق إلا بالقيام بما يلي : **أولاً.** تحسين أنظمة الاتصال بين الإدارة والعاملين والعكس صحيح. **ثانياً.** تطوير نظام تدفق المعلومات فيها، وذلك لأن نجاح عملية تحديد الأهداف وصياغتها وتنفيذها ومتابعتها تعتمد بدرجة كبيرة على مدى توافر المعلومات اللازمة بالمجال. **ثالثاً.** تحسين العلاقات وتطويرها لدى العاملين ، وذلك لضمان عملهم سوياً متعاونين لتحقيق الأهداف الموضوعة. **رابعاً.** تطوير أنظمة المكافآت، إذ يفترض أن يحصل العاملون على مكافآت بعد تحقيق الأهداف الموكولة إليهم.

هـ) نمط (مدخل) الإدارة اليابانية The Japanese Approach :

يعدّ نمط الإدارة اليابانية أحد الأنماط الحديثة التي شدت انتباه الباحثين والعلماء ورجالات الإدارة، وذلك لما تبنته من أفكار ومبادئ استمدت أصلاً من طبيعة المجتمع الياباني وقيمه الروحية والفكرية والثقافية. ومن أهم سمات نمط الإدارة اليابانية ما يلي :

١- مشاركة جميع العاملين في عملية صناعة القرار، وتشجيعهم على الابتكار والابداع.

٢- الثقة بالفرد . إذ تؤمن هذه الإدارة إيماناً تاماً بقدرة الفرد على العمل باستقلال، وحسن تقدير الأمور .

٣- توظيف الفرد مدى الحياة . فالتنظيم لا يحاول الاستغناء عن العاملين فيه على الإطلاق إلا في الظروف الاستثنائية والنادرة ، مما يعطيهم شعوراً بالأمن الوظيفي أو الاستقرار الوظيفي .

٤- المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة . إذ نجد هذه الإدارة تأخذ شكل المصفوفة أو نمط إدارة المشاريع . كما أنها تنظر لمبدأ التخصص نظرة ملؤها الحذر ، إذ تعتقد بعدم وجود تخصص دائم وجامد للمهام التي يمكن أن يقوم بها الفرد . لذلك ، يتم نقل الفرد من مهمة إلى أخرى في نفس المستوى الإداري ليكتسب الخبرة في العمل .

٥- الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية والتنظيمية. إذ تشجع الإدارة

اليابانية العاملين على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي، وتتيح لهم فرص التنفيس الانفعالي، وتبادل الأدوار، والتعبير عن الرأي بحرية تامة، مما يساعد في حفظ توازنهم العاطفي والنفسي، ويرفع من روحهم المعنوية. وتركز هذه الإدارة أيضاً على تدريب العاملين، وتطورهم المهني، وحفزهم، وتطوير سلوكهم الفردي والجماعي مثل تطوير سلوكات ضبط النفس، والتواضع، وحب الآخرين واحترامهم، والتزام التام بالعمل، وتحمل المسؤولية.

٦- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل .

٧- العدالة والموضوعية في معاملة المرؤوسين.

٨- التركيز على التعاون والعمل الجماعي. إذ تستخدم الإدارة اليابانية أسلوب جماعات العمل لمناقشة قضايا العمل المختلفة واقتراح حلول خلاقة لها. وجدير بالذكر، أن انتماء الفرد إلى الجماعة يتغيّر حسب مقتضيات الوضع ومصلحة العمل والتنظيم.

٩- الاهتمام باختيار المشرفين المباشرين. إذ تضع الإدارة اليابانية على كواهل هؤلاء التعرّف عن قرب على العاملين وخصائصهم وسلوكاتهم، والعمل على بث السلوكات الإيجابية لديهم وتطويرها، وحفزهم لتحقيق أعلى إنتاجية ممكنة.

١٠- الاهتمام بالفكر والذكاء الانساني. فالإدارة اليابانية رغم تركيزها الواضح على دور التكنولوجيا الحديثة والذكاء الاصطناعي في تطوير العمل وزيادة الانتاجية، إلا أنها لا تسمح لهذه التكنولوجيا بالطغيان على الفكر والذكاء الانساني، على أساس أن الانسان هو الأصل في تطوير هذه التكنولوجيا، وهو الأقدر على استثمارها في زيادة الإنتاجية.

١١- الترقية بعد قضاء فترة زمنية طويلة بعد التعيين. إذ لا يتمّ تقييم الفرد أو ترقيته حسب الإدارة اليابانية إلاّ بعد مرور عشر سنوات من تعيينه، وذلك إيماناً منها بأن الأداء السليم والفاعل للفرد لا تظهر نتائجه إلاّ بعد قضاء فترة زمنية طويلة في العمل.

١٢- التقاعد المبكر. إذ تعمل الإدارة اليابانية على إحالة الفرد على التقاعد أو الضمان

في سن مبكرة (٥٥ عاماً)، وتمنحه مكافأة عمل مجزية، وذلك إيماناً منها بضرورة إتاحة الفرصة لفئة الشباب لإثبات أنفسهم وكفاياتهم.

١٣- الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل. إذ تعتبر الإدارة اليابانية أن الأفراد العاملين في التنظيم هم أسرة واحدة تربط بين أعضائها روابط الولاء والانتماء، وتسودهم الألفة والمودة والتعاون والانضباطية.

الإدارة اليابانية وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

تركز الإدارة اليابانية على خمسة محاور رئيسة في التنظيم وهي: العنصر البشري، والتكنولوجيا، وديمقراطية الإدارة، والمناخ التنظيمي وبيئة العمل، وجودة الإنتاج. وتعدّ مسألة دمقرطة الإدارة وأنسنتها في المكتبات ومراكز المعلومات من المسائل الملحة في الوقت الحاضر. إذ أن إتاحة الفرصة للفرد للتعبير عن رأيه حيال مختلف القضايا والأمور الخاصة بالعمل ومناقشتها، ووضع الثقة فيه، وإشراكه في عملية صنع القرار، والعمل على تدريبه وتنميته، واعتباره الأساس في التطوير والتغيير، والاعتراف بقدرته على تسخير التكنولوجيا واستثمارها خدمة للمكتبة أو مركز المعلومات كلّها تؤدي بالضرورة إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة التزامه بالعمل، وحبه له ورضاه عنه، وجودة إنتاجيته فيه.

ولئن اهتمت الإدارة اليابانية اهتماماً خاصاً ببيئة العمل الداخلية، فإنها عملت على ربطها بطبيعة المجتمع الياباني وقيمه المختلفة، مما ساعد على زيادة ارتباط العاملين بالعمل وإنتاجيتهم فيه. ويعدّ هذا الأمر مهمّاً في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في أيامنا هذه على اعتبار أن المكتبة أو مركز المعلومات نظام مفتوح يتفاعل مع المجتمع المحيط يؤثر فيه ويتأثر به وبالتيارات المختلفة السائدة فيه، كما ذكر سابقاً. كما أن ربط بيئة العمل الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات بطبيعة المجتمع وقيمه وأخلاقياته هي مسألة ذات أهمية خاصة للمكتبات ومراكز المعلومات في العالم العربي أو الإسلامي، إذ يفترض أن تعكس هذه المكتبات ومراكز المعلومات من حيث إدارتها وأعمالها وخدماتها قيم المجتمع الإسلامي وأخلاقياته، مما يساعد على التخلص من كثير من المشكلات التي تعاني منها.

ولا يختلف إثنان أيضاً على ما للمناخ التنظيمي السائد في المكتبات ومراكز

المعلومات، الذي تلعب الإدارة دوراً مهمّاً في تشكيله وتكوينه، من دور أساس في تحقيق هذه المكتبات ومراكز المعلومات لأهدافها. إذ تشير الدراسات الحديثة المنشورة إلى وجود علاقة ارتباطية بين فاعلية المكتبة أو مركز المعلومات والمناخ السائد فيها، فالمكتبة التي يسودها مناخ رديء سيصيبها الفشل في المدى الطويل لا محالة. وتشير تلك الدراسات إلى أن للمناخ التنظيمي السائد في المكتبات ومراكز المعلومات تأثيراً واضحاً في كثير من الظواهر والسلوكات التنظيمية وخاصة فيما يتعلق بأداء العاملين، وروحهم المعنوية، ودرجة رضاهم عن العمل، ومدى ولائهم له، وانضباتيتهم فيه.

ويؤخذ على الاسلوب الياباني توظيف الفرد مدى الحياة. فتثبيت الفرد في الخدمة الدائمة يمنحه شعوراً كبيراً بالامن والاستقرار الوظيفي، ولا يشعره بالمقابل بإمكانية الفصل من الوظيفة، مما قد يؤدي به إلى الكسل أو التقاعس في أداء واجباته، أو اللامبالاة حيال بعض الأمور الأساسية في العمل، أو حتى معارضة الإدارة بسبب أو بدون سبب.

و) نظرية Z.

ظهرت نظرية Z في الإدارة عام ١٩٨١ على يد عالم الإدارة الياباني وليام أوتشي William Ouchi ، وقد قامت على أساس تحديد الأسباب التي تجعل الشركات اليابانية تحقق معدلات إنتاجية أكبر مقارنة بالشركات الأمريكية. وقد لاحظ أوتشي أن السبب في الإنتاج العالي للشركات اليابانية، يعود لبراعتها في إدارة العنصر البشري، وليس للسياسات الاستثمارية والنقدية التي تتبعها تلك الشركات. لذلك، حاول أوتشي من خلال نظرية (Z) أن يقارن الممارسات الإدارية للشركات اليابانية مع نظيراتها الأمريكية ووضعها في إطار واحد.

أطلق أوتشي المختصر (A) على نمط الإدارة الأمريكية (American)، وأطلق مختصر (J) على نمط الإدارة اليابانية (Japanese)، وقال أن الشركات الأمريكية التي استفادت من الصفات الحسنة لكل من النمطين السابقين في أسلوب إدارتها قد أرتفع معدل إنتاجها ارتفاعاً ملحوظاً. هذا النمط المزيج من الإدارة أطلق عليه أوتشي نمط (Z).

ومن أهم سمات نظرية (Z)، ما يلي:

١. وضع الأهداف التنظيمية بكل وضوح ونقلها إلى جميع العاملين.
٢. التوظيف مدى الحياة.
٣. بطء التقييم والترقية.
٤. نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى داخل نفس المستوى الإداري.
٥. وجود عدد قليل من المستويات الإدارية.
٦. مشاركة جميع العاملين في اتخاذ القرار.
٧. الاهتمام بحاجات العاملين ورغباتهم وطموحاتهم.
٨. التنظيم يشبه العائلة من ناحية علاقة العاملين ببعضهم البعض.
٩. هناك تفاعل طبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية.
١٠. التركيز على فريق العمل بدلاً من التركيز على الفرد.
١١. تدفق المعلومات الأساسية من الأدنى إلى الأعلى.

نظرية (Z) وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية.

يتبين المتفحص لسمات نظرية (Z) عدة خصائص مهمّة يمكن أن تستفيد منها إدارة المكتبات ومراكز المعلومات وخاصة فيما يتعلق بالاهتمام بطبيعة التنظيم والمستويات الإدارية المكونة له، وبالعنصر البشري وأنسنة الإدارة، وبنمط اتخاذ القرار، وبالانفتاح على البيئة الخارجية والتفاعل معها.

وجدير بالذكر، أن إدارة المكتبة أو مركز المعلومات عند تطبيقها نمط (Z) عليها أن تأخذ بعين الاعتبار البيئة الخاصة للمكتبات ومراكز المعلومات، وأن تعمل على تهيئة الأجواء والظروف التي تساعد على تطبيقه، لأن تطبيقه عشوائياً يؤدي إلى نتائج سلبية. لذلك، على إدارة المكتبة ومركز المعلومات أن تأخذ باعتبارها ما يلي عند عملية التحوّل إلى هذا النمط:

١. فهم طبيعة الإدارة اليابانية والأمريكية عامة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات اليابانية والأمريكية خاصة، والإفادة منها بما يتلاءم وظروف البيئة المحلية .
٢. فهم الفلسفة الحالية للمكتبة أو مركز المعلومات، وشرح الفلسفة الجديدة

وتوضيحها، وبيان الاختلافات بينهما.

٣. إمكانية إشراك جمعية المكتبات و المعلومات واستشارتها في عملية التحوّل.

٤. إعادة تنظيم العمل بما يتلاءم وتطبيق الفلسفة الجديدة.

٥. إيجاد نظام توظيف جديد يتناسب مع بنود الفلسفة الجديدة.

٦. تشجيع عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرار ، والاتجاه نحو المزيد من دمقرطة الإدارة.

٧. تنمية علاقات العاملين بعضهم بالبعض.

٨. تطوير نظم التحفيز وخاصة نظام الرواتب ليأخذ بعين الاعتبار قيمة الوظيفة، وقدرات الفرد وأدائه في العمل.

٩. تنفيذ الفلسفة الجديدة بدءاً بالمستوى الإداري الأعلى باتجاه المستويات الدنيا.

ز) إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management:

تعدّ إدارة الجودة الشاملة للإدارات على اختلافها منظومة فكرية جديدة أو أنموذجاً إرشادياً جديداً، وتغييراً كبيراً في تفكير هذه الإدارات وممارساتها الإدارية. إنها فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية ترشد المديرين على إدارة مؤسساتهم إدارة أفضل، وتنأى بهم عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعيقهم عن استخدام كافة الإمكانيات الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في التنظيم.

وتعرّف الجودة بأنها جهد تعاوني لإنجاز الأعمال يعتمد على مواهب وقدرات العاملين والمديرين على حدّ سواء لتحقيق الجودة المحسّنة والانتاجية العالية باستخدام فرق العمل، وعلى أدوات إحصائية مختلفة لقياس جوانب الجودة والعمليات الإدارية المختلفة.

وتتمثل المفاهيم المحورية والأفكار الرئيسة في حركة إدارة الجودة الشاملة في النقاط التالية:

- الاهتمام والعناية الكبيران بالزبون أو العميل.
- التركيز على العمليات (Processes) والنتائج (Results).

- الاهتمام بالرقابة أكثر من التركيز على التفتيش.
- حشد خبرات العاملين ومهاراتهم، وإشراكهم في عمليات التحسين المستمر.
- اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق .
- الاهتمام بالتغذية الراجعة والاتصال.
- تأكيد أن الاهتمام بالجودة تحقق الربح.
- إتقان العمل من أول مرّة، والتشديد على مبدأ أن لا عيوب مطلقاً والتخلي عن مبدأ وضع مستويات مقبولة للجودة الأمر الذي يشجع على وجود عيوب في السلعة أو الخدمة.
- الأخذ بمبدأ الكلفة الشاملة في الجودة، وتشمل هذه كلفة الوقاية وكلفة التقييم، وكلفة التوقف الداخلي، وكلفة الانقطاعات الخارجية، وكلفة متطلبات الزبون الزائدة، وكلفة الفرص الضائعة.
- وضع معايير مناسبة للمنافسة.
- تأكيد مبدأ التآزر والتداؤب في عمل الفريق.
- الإيمان بمبدأ الإدارة الذاتية.
- تطبيق عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية تسمّى بسلّة أدوات الجودة وأساليبها. ومن هذه الأدوات والأساليب ما يلي: أوراق التحقق (The check sheet)، أشكال الانتشار (Scattergrams)، ورسوم المدرج التكراري، ورسوم الاتجاهات، وغيرها.

إدارة الجودة الشاملة وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات : نظرة تقييمية :

أضحت الجودة الشاملة في المدخلات والعمليات والمخرجات والخدمات هدفاً أساساً للإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات بغرض تحقيق الانتاجية العالية، والأداء المتميز، والكفاية المنشودة، والرضا النفسي الواضح.

وعلى الدارس أو الباحث ألاّ يأخذ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمعزل عن

النظرية الإدارية الإسلامية التي أعطته اهتماماً خاصاً. لذا، يفترض على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في الوطن العربي أن يكونوا على دراية تامة بالنظرية الإسلامية في هذا المجال ، والإفادة منها مقروناً بالإفادة من الأفكار الجديدة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة .

وينبغي لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، التنبه إلى مظاهر أو مؤشرات انعدام الجودة بها والعمل على التخلص منها. ومن هذه المظاهر ما يلي:

- انحدار الجودة في المدخلات والعمليات والمخرجات وخدمات المعلومات .
- سوء إدارة بعض العمليات أحياناً (مثل الأخطاء المتكررة في طلب كتب من الناشر، أو الأخطاء المتكررة في الفهرسة والتصنيف، وغيرها)، مما يؤدي إلى ضرورة إعادة القيام بها .
- زيادة وقت القيام بالعمليات المختلفة، مثل زيادة وقت فهرسة وتصنيف الكتب، زيادة وقت إعارة المستفيدين، وغيرها .
- زيادة عدد شكاوى المستفيدين .
- عدم توفر معايير وأهداف أدائية واضحة.
- انخفاض درجة الرضا عن بعض نواحي العمل، وما يرافقها من توتر نفسي، وشيوع روح الانتقاد واللوم لدى العاملين.
- تعيين أشخاص غير مؤهلين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات .
- شيوع روح البيروقراطية بالمعنى السيئ للبيروقراطية، وسيطرة الاجراءات الروتينية العميقة في العمل والإدارة معاً.

وإذا كان رضا المستفيد عن مخرجات وخدمات المكتبة أو مركز المعلومات هدفاً أساساً لنظام إدارة الجودة الشاملة، فإن على الإدارة أن تؤكد مبدأ الالتزام بالجودة العالية، واختيار أنسب الأفراد لتقديم الخدمة والعمل على تدريبهم وتنميتهم، وإيجاد هيكل تنظيمي ينفذ إستراتيجية تقديم الخدمة، وتطوير المناخ التنظيمي الملائم لتقديم خدمة ممتازة، وتسويق خدمات المعلومات وتعريف المستفيدين بها، وإيجاد استراتيجية للتعامل

مع شكاوى المستفيدين بطريقة إيجابية، واعتماد معايير لتقديم خدمة مثلى للمستفيدين وتقييمها بصورة مستمرة.

المدخل الإسلامي في الإدارة (نظرية الإدارة في الإسلام):

يتبين من الاستعراض السابق لمدارس ونظريات الإدارة المختلفة التي ظهرت جميعها منذ بداية القرن العشرين، أن هناك انتقادات كثيرة وجهت إليها، وقد جاءت هذه الانتقادات من قبل كل مدرسة إلى سابقتها، كما أن هذه المدارس والنظريات قد أخفقت وبدرجات متفاوتة في تقديم نظرية شاملة للإدارة نستطيع الاعتماد عليها.

وقد قصدنا تأخير مناقشة نظرية الإدارة في الإسلام لنرى أن الإسلام قد سبق المدارس الإدارية المختلفة في طرح المبادئ والأفكار الإدارية الأساسية، وقدم لنا نظرية شاملة تفوق مزاياها مزايا المدارس المذكورة .

وتتمثل مزايا نظرية الإدارة في الإسلام في أمرين أساسين هما، **أولاً** ، لأنها نابعة أصلاً من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وليس من نظريات وضعها الإنسان ، **وثانياً** ، تركيزها على جميع المتغيّرات الداخلية والخارجية المؤثرة في التنظيم، وربط سلوك الفرد العامل بهذه المتغيرات وخاصة الاجتماعية منها.

سمات نظرية الادارة في الإسلام :

هناك سمات وخصائص متنوعة لنظرية الإدارة في الإسلام نوجزها فيما يلي:

١ . إرساؤها لأساسات مفهوم النظم:

فقد حدَّد الإسلام الغاية من الوجود ووضَّح أصول العلاقات بين الفرد والفرد الأخر. وبين الفرد والمجتمع، وبين الفرد وخالقه، على اعتبار أن الفرد المسلم جزء لا يتجزأ من الكون المحيط. ونتبين هذه العلاقة في كثير من الأيات القرآنية ، ومنها قوله تعالى " وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالإِنسَ إِلاَّ لِيَعْبُدُون * مَا أُرِيدُ مِنْهُم مِن رِّزْقٍ وَمَا أُرِيدُ أن يُطْعِمُون " (الآية رقم ٥٥ من سورة الذاريات)، تشير هذه الآية إلى أهداف النظام الكوني. وقوله تعالى " ... وكلُّ شيءٍ عندَه بمقدار " (الآية رقم ٨ من سورة الرعد)، تشير هذه الآية إلى تناسق النظام وعناصره. وأيضاً قوله تعالى " وآيةٌ لهمُ الَّيلُ نَسلخُ مِنهُ النَّهارَ فإذا هُمْ مُظلِمونْ* وَالشَّمسُ تَجري لِمُسْتَقَرٍّ لَها ذَلِكَ تَقديرُ الْعَزِيزِ الْعَلِيم*

وَالْقَمَرَ قَدَّرْنَاهُ مَنَازِلَ حَتَّى عَادَ كَالْعُرْجُونِ الْقَدِيمِ* لا الشَّمْسُ يَنبَغِي لَهَا أن تُدْرِكَ الْقَمَرَ وَلا اللَّيْلُ سَابِقُ النَّهَارِ وَكُلٌّ فِي فَلَكٍ يَسْبَحُونَ* (الآيات ذوات الأرقام ٣٧ _ ٤٠ من سورة يس)، تشير هذه الآيات إلى دقة تخطيط النظام وتنظيمه وبيئته، وتآلف عناصره وترابطها. كما نتبين مفهوم النظم أيضاً من خلال السنة الشريفة، لقوله صلى الله عليه وسلم " المسلم لأخيه المسلم كالبنيان المرصوص "، وقوله أيضاً " مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم كمثل الجسد الواحد إذا اشتكى منه عضو تداعى له سائر الأعضاء بالسهر والحمّى". من هنا نتبين أن الاسلام قد سبق المفكرين الإداريين في صياغة نظرية النظم وتحديدها، وأن نظرية النظم التي أفادت الفكر الإداري المعاصر في فهم ودراسة وتطوير الأعمال وحلّ المشكلات الإدارية في التنظيمات على اختلافها نابعة أصلاً من النظرية الإدارية الإسلامية.

٢. نظرتها الشاملة للعملية الإدارية (وظائف الإدارة):

لقد تميز الإسلام بنظرته الشمولية للإدارة ووظائفها من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه وإشراف، ورقابة. ونتناول فيما يلي بإيجاز بعض ملامح الفكر الإسلامي في هذا المجال.

أ. التخطيط بمراحله المختلفة (القصير، والمتوسط، والطويل). إذ يحثّ الإسلام المسلمين على ضرورة الاعتبار بأحداث الماضي لتقرير المستقبل، وعلى التعلّم منها خوفاً من الوقوع بالخطأ. يؤكد هذا ما جاء في القرآن الكريم من قصص كثيرة لأمم غابرة. قال تعالى " كَذَّبَ الَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ فَأَتَاهُمُ الْعَذَابُ مِنْ حَيْثُ لا يَشْعُرُونَ " (الآية رقم ٢٥ من سورة الزمّر). وقوله تعالى "فَسَتَذْكُرُونَ مَا أَقُولُ لَكُمْ وَأُفَوِّضُ أَمْرِي إِلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ بَصِيرٌ بِالْعِبَادِ" (الآية رقم ٤٤ من سورة غافر). وقوله تعالى " هُدًى وَذِكْرَى لِأُولِي الأَلْبَابِ " (الآية رقم ٥٤ من سورة غافر). ويعني هذا في الإدارة دراسة الماضي للتنبؤ بظواهر المستقبل والتخطيط لها.

ويحثّ الإسلام أيضاً على التخطيط القائم على دراسة الإمكانيات المتاحة وصولاً إلى الهدف/ الأهداف الموضوعة، وذلك امتثالاً لقوله تعالى " وَأَعِدُّواْ لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِن قُوَّةٍ وَمِن رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ

لا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ...." (الآية رقم ٦٠ من سورة الأنفال). والهدف المقصود هنا إرهاب العدوّ في حدود الطاقة والإمكانيات البشرية والعسكرية المتاحة.

ويحث الإسلام أيضاً على ضرورة الاعتماد على المعرفة والعلم وجمع المعلومات الصحيحة لدى قيام المسلم بالتخطيط، وعدم الاعتماد على الظن أو المعلومات غير الموثوقة في هذا المجال. يدعم هذه الحقيقة قوله تعالى "وما يتبع أكثرهم إلا ظناً إن الظن لا يغني من الحق شيئاً إن الله عليم بما يفعلون " (الآية رقم ٣٦ من سورة الإسراء).

وهناك دلائل أخرى كثيرة على اهتمام الإسلام بالتخطيط قصير الأمد وطويله. يدعم هذه الحقيقة قوله صلى الله عليه وسلم "... ولئن تدع أبناءك أغنياء خير من أن تدعهم فقراء يتكففون الناس ". وهو مثل يعكس أهمية التخطيط المالي في إدارة التنظيمات الحديثة. وقول علي بن أبي طالب كرّم الله وجهه " اعمل لدنياك كأنك تعيش أبدا، واعمل لآخرتك كأنك تموت غدا." ويعكس هذا القول مفهوم التخطيط طويل الأمد وقصيره.

ب. التنظيم لقد أولى الإسلام مسألة التنظيم الجماعي أيضاً اهتماماً خاصاً. إذ حدد للمسلم طبيعة الأعمال الواجب أداؤها وأنماط الاتصال بينه وبين الآخرين. يدعم هذه الحقيقة قوله تعالى " وَالْمُؤْمِنُونَ وَالْمُؤْمِنَاتُ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ يَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَيُقِيمُونَ الصَّلاَةَ وَيُؤْتُونَ الزَّكَاةَ وَيُطِيعُونَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ أُوْلَئِكَ سَيَرْحَمُهُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ عَزِيزٌ حَكِيمٌ " (الآية رقم ٧١ من سورة التوبة).

وأهتم الإسلام أيضاً بمسألة التدرج الهرمي الوظيفي من حيث تقسيم الناس ووضعهم في درجات وفقاً لتمايزهم من حيث الإيمان والعلم والقدرات، وما يصاحب هذا من سلطات ومسؤوليات. يدلُّ على هذا قوله تعالى " وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلاَئِفَ الأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌ " (الآية رقم ١٦٥ من سورة الأنعام). وقوله تعالى "... نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَنْ نَشَاءُ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ " (الآية رقم ٧٦ من سورة يوسف).

ومن المسائل المتعلقة بالتدرج الهرمي التي ناقشها الإسلام ووضح جوانبها

المختلفة مسألة اختيار أمير الجماعة أو رئيسها وتحديد صفاته. فقد قال الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم في هذا الأمر "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمّروا عليهم أحدهم". ومن الصفات الرئيسية التي نصّ عليها القرآن الكريم الواجب توفرها في أمير الجماعة أو رئيسها أو من يحتلّ وظيفة عامة: الإيمان، والعلم، والقوّة ، والأمانة ، والصبر ، والعدل، والتواضع، والصدق، والإنصاف، والرفق، وغيرها. يدلّ على هذا قوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يا أَبَتِ ٱسْتَئْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَأْجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ ." (الآية رقم ٢٦ من سورة القصص). وقوله تعالى "... يَرْفَعِ اللَّهُ ٱلَّذِينَ آمَنُواْ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُواْ ٱلْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ " (الآية رقم ١١ من سورة المجادلة)، وقوله تعالى "...وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ ٱلنَّاسِ أن تَحْكُمُواْ بِٱلْعَدْلِ..." (الآية رقم ٥٨ من سورة النساء). وقوله تعالى أيضاً "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ ٱتَّبَعَكَ مِنَ ٱلْمُؤْمِنِينَ." (الآية رقم ٢١٥ من سورة الشعراء). وقوله تعالى "وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُواْ وَكَانُواْ بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ." (الآية رقم ٢٤ من سورة السجدة). وقوله تعالى أيضاً " ...وَلَوْ كُنتَ فَظّاً غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ... " (الآية رقم ١٥٩ من سورة آل عمران). وجدير بالذكر، أن القرآن الكريم يشتمل على آيات كثيرة أخرى تتضمن صفات أخرى لأمير الجماعة أو رئيسها.

وأهتم الإسلام أيضاً بمسألة تفويض السلطة. فقد أعطى الرسول صلى الله عليه وسلم الحرية الكاملة للقائمين بالوظائف ولم يحدّهم بطريقة أو أسلوب معين للقيام بها وتحقيق الأهداف المطلوبة، بل ترك لهم المرونة في التنفيذ وفي حدود الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة لهم انطلاقاً من قوله الكريم " ألا كلّكم راع وكلّكم مسؤول عن رعيته ". وقد سار الخلفاء الراشدون بعد ذلك على نهج رسول الله صلى الله عليه وسلم في تفويض الصلاحيات للولاة والقائمين على الوظائف العامة المختلفة.

ج. **التوجيه والإشراف.** لقد رسم الإسلام في القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة الخطوط التفصيلية للتوجيه والإشراف السديد القائم على المثل العليا. يدعم هذه الحقيقة قوله تعالى " ٱدْعُ إِلى سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلْحِكْمِةِ وَٱلْمَوْعِظَةِ ٱلْحَسَنَةِ وَجَادِلْهُم بِٱلَّتِي

هِيَ أَحْسَنُ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِ وَهُوَ أَعْلَمُ بِٱلْمُهْتَدِينَ" (الآية رقم ١٢٥ من سورة النحل). وقوله تعالى أيضاً " فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّواْ مِنْ حَوْلِكَ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللهِ إِنَّ اللهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ " (الآية رقم ١٥٩ من سورة آل عمران).

ومن الأدلة الكثيرة في السنة الشريفة على التوجيه والإرشاد قول رسول الله صلى الله عليه وسلّم في توجيه القادة المسلمين "من ظلم معاهداً أو انتقضه أو كلّفه فوق طاقته أو أخذ منهم شيئاً بغير طيب نفسه، فأنا حجيجه يوم القيامة. "

وجدير بالذكر، أن الخلفاء الراشدين استمروا على نفس النهج في التوجيه والارشاد، ونذكر هنا قول عمر بن الخطاب رضي الله عنه في توجيه الولاة الذين يعيّنهم "لا تغلق بابك دون حوائج الناس". ويعني هذا في الإدارة الحديثة اتباع سياسة الباب المفتوح.

د. **الرقابة**. لقد أخذ الإسلام بمبدأ الرقابة ليس بهدف الرقابة ذاتها وإنما لتصحيح الانحرافات وإثابة المحسن ومعاقبة المسيء . هذا، ولم يعتبر الخطأ أو الانحراف الحدّ الفاصل الموجب للعقاب، وإنما اعتبر التوبة عن الخطأ الأساس والهدف الموجب للعفو والمغفرة. وأخذ الإسلام أيضاً بمبدأين مهمّين للرقابة على العمل وهما مبدأ الرقابة الذاتية (رقابة الضمير) النابعة أصلاً من خشية الله، ومبدأ الرقابة الخارجية أي رقابة الغير (رقابة الله).

وهناك أدلّة كثيرة على الأخذ بمبدأ الرقابة في القرآن الكريم والسنة الشريفة، ومنها قوله تعالى "هَذَا كِتَابُنَا يَنطِقُ عَلَيْكُم بِٱلْحَقِّ إِنَّا كُنَّا نَسْتَنسِخُ مَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ" (الآية رقم ٢٩ من سورة الجاثية). وقوله تعالى أيضاً " أَمْ يَحْسَبُونَ أَنَّا لا نَسْمَعُ سِرَّهُمْ وَنَجْوَاهُم بَلَى وَرُسُلُنَا لَدَيْهِمْ يَكْتُبُونَ " (الآية رقم ٨٠ من سورة الزخرف). وقوله تعالى أيضاً "وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى اللهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ." (الآية رقم ١٠٥ من سورة التوبة).

وتأكيداً على مبدأ الرقابة بغرض تصحيح الانحراف وإثابة المحسن ومعاقبة الفرد

المصرّ على الخطأ نورد قوله تعالى "وَهُوَ ٱلَّذِي يَقْبَلُ ٱلتَّوْبَةَ عَنْ عِبَادِهِ وَيَعْفُواْ عَنِ ٱلسَّيِّئَاتِ وَيَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ." (الآية رقم ٢٥ من سورة الشورى). وقوله تعالى أيضاً "إِنْ أَحْسَنتُمْ أَحْسَنتُمْ لِأَنفُسِكُمْ وَإِنْ أَسَأْتُمْ فَلَهَا ..." (الآية رقم ٧ من سورة الإسراء). ويؤكد الرسول الكريم مبدأ المغفرة للشخص الراجع عن فعل الذنب بقوله " إن الله يغفرُ الذنوبَ جميعاً ما عدا الشركُ به". وقوله أيضاً "الراجعُ عن الذنبِ كمن لا ذنبَ له."

وجدير بالذكر، أن الرسول صلى الله عليه وسلم كان يتحرّى أخبار عمّاله، ويتأكد من عدم انحرافهم عن الطريق الذي رسمه لهم، فكان يتابعهم ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم، وإذا علم بانحراف أحدهم عن الطريق المرسوم يقوم فوراً بمحاسبته واستبداله بآخر، فقد عزل صلى الله عليه وسلم العلاء بن الحضرمي عامله على البحرين لأن وفد عبد القيس شكاه وولّى أبان بن سعيد وقال له استوص بعبد القيس خيراً وأكرم سراتهم. كما كان صلى الله عليه وسلم يحاسب العمال (الموظفين) على ما حصّلوه من أموال وما أنفقوه وما تبقى ويتشدد دائماً في حسابه معهم، إذ منع صلى الله عليه وسلم عمّاله من أخذ أي أموال أخرى غير رواتبهم من العمل، سواء كانت هذه الأموال في صورة هدية أو رشوة أو عمولات أو في أي صورة كانت طالما أنها جاءت لكونه موظفاً مختصاً بهذا العمل.

٣. تناولها لمفهوم الوظيفة العامة بشكل واضح:

وضع الإسلام الوظيفة العامة إطاراً ومحتوى متميزاً، ووضع لها شروطاً ومعايير تكفل القيام بها على الوجه الأمثل وتنأى بها عن الفساد أو الإفساد. ومن هذه الشروط والمعايير: العلم والقدرة والكفاءة والنزاهة والإخلاص والأمانة، وغيرها. كما شدّد على ضرورة الأخذ بها عند تعيين العمال أو الموظفين، أو ترقيتهم، أو نقلهم، والمساواة بينهم في هذه المجالات أو في أي شأن من شؤون الوظيفة العامة. ولذلك قال صلى الله عليه وسلم "من ولي من أمر المسلمين شيئاً فأمَّر عليهم أحداً محاباة فعليه لعنه الله، لا يقبل الله منه صرفاً ولا عدلاً حتى يدخله جهنم". وقال أيضاً "من أستعمل رجلاً من عصابة وفيهم من هو أرضى منه فقد خان الله ورسوله والمؤمنين".

وعدّ الإسلام الوظيفة العامة أمانة عامة ومسؤولية شخصية لدى شاغلها

انطلاقاً من قوله تعالى "إِنَّ اللهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّواْ ٱلْأَمَانَاتِ إِلى أَهْلِهَا... " (الآية رقم ٥٨ من سورة النساء). ويدلُّ على هذا أيضاً حديث النبي الكريم عندما سأله أبو ذرّ الغفاري الإمارة، فقال صلى الله عليه وسلم "يا أبا ذرّ إنك ضعيف وإنها أمانة وإنها يوم القيامة خزي وندامة إلاّ من أخذها بحقها ".

وحثّ الإسلام شاغل الوظيفة أن يراعي الله في أدائها، والإخلاص والتفاني في ذلك، والابتعاد عن الظلم فيها أو استغلالها بمحسوبية أو رشوة أو خيانة، وبذلك رسّخ الإسلام مبادئ الأخلاق الوظيفية التي سنتحدث عنها بعد قليل.

وأكدّ الإسلام على أن الوظيفة العامة هي خدمة عامة تهدف إلى خدمة المسلمين وقضاء حاجاتهم. فقد قال رسول الله صلى الله عليه وسلّم "من ولاّه الله من أمر المسلمين شيئاً فاحتجب عن حاجتهم احتجب الله عن حاجته يوم القيامة". وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه مخاطباً بعض المسلمين "إنني لم أبعث إليكم الولاة ليضربوا أبشاركم ويأخذوا أموالكم ولكن ليعلّموكم ويخدموكم." وتؤكد هذه الأقوال على مبدأي الخدمة والتعليم (التدريب) في الوظيفة العامة في الإسلام.

وحثّ الإسلام أيضاً على القيام بالوظيفة العامة وإنجاز مصالح العباد على الوجه الأكمل والأمثل، وحثّ على تبسيط إجراءات العمل والتسهيل على صاحب المصلحة. يدلُّ على هذا قوله تعالى " ...... يُرِيدُ اللهُ بِكُمُ ٱلْيُسْرَ وَلا يُرِيدُ بِكُمُ ٱلْعُسْرَ...." (الآية رقم ١٨٥ من سورة البقرة)، وقوله صلى الله عليه وسلّم " يسّر ولا تعسّر ."

٤. اهتمامها بتنظيم أمور العمل والعمال:

حثّ الإسلام المسلمين على ضرورة العمل، والإخلاص فيه، وأيضاً تقييم أداء العاملين ونتائج العمل، وذلك انطلاقاً من قوله تعالى " وَقُلِ اعْمَلُواْ فَسَيَرى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ... " (الآية رقم ١٠٥ من سورة التوبة). وشجع الإسلام أيضاً التخصص الوظيفي وتقسيم العمل بين العاملين لكي ينجزوه على الوجه الأفضل خدمة للفرد والمجتمع الإسلامي. فقد قام رسول الله صلى الله عليه وسلم بتعيين علي بن أبي طالب (كرّم الله وجهه) كاتباً للعهود والحارث بن عوف أميناً على

أختام النبي الكريم، ومعيقب بن أبي فاطمة كاتباً على الغنائم، وكان عبد الله بن الأرقم كاتباً للناس في قبائلهم ومياههم.

وقد ناقش الإسلام أيضاً مسألة الرزق وأجور العاملين واختلافها بين الأفراد ووضع أسسها. ويدعم هذا قوله تعالى " وَٱللَّهُ فَضَّلَ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ فِي ٱلرِّزْقِ... " (الآية رقم ٧١ من سورة النحل). ودعا الإسلام أيضاً إلى إيفاء العاملين أجورهم بعد إتمام العمل المطلوب دون مماطلة أو تسويف. قال النبي الكريم في هذا الأمر " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجفّ عرقه ". كما أوصى الإسلام أن يكون الأجر معلوماً لدى الأجير (العامل). قال رسول الله عليه الصلاة والسلام في ذلك "من استأجر أجيراً فليعلمه أجره."

ودعا الإسلام أيضاً إلى الرفق بالعامل وعدم تكليفه بأعمال تفوق طاقته وقدراته. قال تعالى " لا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إلاَّ وُسْعَهَا لَها ما كَسَبَتْ وَعَلَيْها مَا ٱكْتَسَبَتْ... " (الآية رقم ٢٨٦ من سورة البقرة).

وأكّد الإسلام على مبدأ المساواة بين العاملين في الحقوق والواجبات بغضّ النظر عن موقعهم الوظيفي. فليس هناك فرق بين رئيس ومرؤوس، وبين مرؤوس وآخر إلاّ بالتقوى والعمل الصالح. يؤكد هذا المعنى القرآن الكريم في آيات كثيرة منها قوله تعالى "يَا أَيُّهَا ٱلنَّاسُ ٱتَّقُواْ رَبَّكُمُ ٱلَّذِي خَلَقَكُم مِن نَفْسٍ وَاحِدَةٍ وَخَلَقَ مِنْهَا زَوْجَهَا وَبَثَّ مِنْهُمَا رِجَالاً كَثِيراً وَنِساءً ... " (الآية رقم ١ من سورة النساء). ويدعم هذا أيضاً قول رسول الله صلى الله عليه وسلّم "الناس جميعاً سواسية كأسنان المشط." وقوله أيضاً " لا فرق بين عربي وأعجمي إلاّ بالتقوى ".

وحث الإسلام أيضاً على ضرورة التعاون التام بين الحاكم والمحكوم أو بين الرئيس والمرؤوس من جهة، وبين المرؤوسين أنفسهم كجزء من أفراد المجتمع الإسلامي من جهة أخرى، فلا تنافر هناك ولا أحقاد، ولكن تماسك وتعاون وإخاء ومحبة، وذلك لأن الإسلام نظام كليّ يهدف إلى غاية أساسية واحدة وهي تحقيق الخير العام لكل فرد من أفراد المجتمع الإسلامي . ومن الآيات الكثيرة التي تحثُّ على التعاون بين

أفراد المجتمع الإسلامي الآية الكريمة " ... وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَى وَلا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلإِثْمِ وَ ٱلْعُدْوانِ... " (الآية رقم ٢ من سورة المائدة).

ولتأكيد طبيعة العلاقة بين الحاكم والمحكوم أو بين الرئيس والمرؤوس، فقد شدّد الإسلام على طاعة الفرد لوليّ الأمر وأعطاها أهمية خاصة ، وهذا ما أوضحته الآية الكريمة " يَا أَيُّهَا ٱلَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ ٱللهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلْـأَمْرِ مِنكُمْ ... " (الآية رقم ٥٩ من سورة النساء). وتعني عبارة " أولي الأمر منكم " هنا جميع المسؤولين حكاماً أو مديرين أو رؤساء عمل أو مشرفين ، إلخ . وأكّد الرسول الكريم صلى الله عليه السلام أيضاً على هذه المسألة بقوله " على المرء المسلم السمع و الطاعة فيما أحبّ وكره إلاّ أن يؤمر بمعصية ". ومن هنا نتبين أن الإسلام وضع شروطاً وحدوداً لمدى الطاعة التي يمكن أن يوليها الفرد للحاكم أو المدير أو المسؤول المسلم . فالطاعة ليست مطلقة ولا دائمة، ولكنها مشروطة بمدى التزام الحاكم أو المدير أو المسؤول المسلم بمبادئ الإسلام المستمدة من كتاب الله وسنة نبيّه الكريم، وإلاّ فلا طاعة لمخلوق في معصية الخالق.

٥. ترسيخها لمبادئ الأخلاق عامة والوظيفية خاصة:

لقد أهتمّ الإسلام بالأخلاق عامة والأخلاق الوظيفية خاصة اهتماماً بالغاً، ووضع مجموعة من المبادئ والقواعد المستمدة أيضاً من القرآن الكريم والسنة الشريفة، شكّلت بمجملها دستوراً للسلوك الفردي والجماعي في التنظيم الإداري، فالحلال واجب الاتباع، والحرام واجب الترك، فضلاً عمّا تميله متطلبات كل وظيفة من شروط أخلاقية أخرى لا تتعارض مع هذه القواعد والمعايير والمبادئ. فقد حضّ الإسلام على مكافحة الممارسات غير الأخلاقية سواء في الحياة العامة أو الوظيفية مثل الكذب، والرشوة، والتجسس، وإفشاء المعلومات السرية، وإساءة استعمال السلطة، ومحاباة الأقارب والأصدقاء، والتسيّب والإهمال الوظيفي، واللامبالاة في العمل، والتفريط في المصالح العامة، وإهدار الوقت، والخيانة، إلخ. ومن الآيات الكريمة في الحثّ على مكارم الأخلاق قوله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَى خُلُقٍ عَظِيمٍ " (الآية رقم ٤ من سورة القلم)، وقوله تعالى

" ٱدْفَعْ بِٱلَّتِي هِيَ أَحْسَنُ ٱلسَّيِّئَةَ نَحْنُ أَعْلَمُ بِمَا يَصِفُونَ " (الآية رقم ٩٦ من سورة المؤمنون)، وقوله تعالى " ... وَلَا تَجَسَّسُواْ وَلَا يَغْتَب بَّعْضُكُم بَعْضًا... " (الآية رقم ١٢ من سورة الحجرات)، وقوله تعالى " ... لِّيَجْزِيَ ٱللَّهُ ٱلصَّٰدِقِينَ بِصِدْقِهِمْ... " (الآية رقم ٢٤ من سورة الأحزاب)، وقوله تعالى على لسان لقمان مخاطباً ابنه " يا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنكَرِ وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الأُمُورِ * وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الأَرْضِ مَرَحاً إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ * وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنكَرَ الأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ. " (الآيات ١٧-١٩ من سورة لقمان).

والأحاديث النبوية الشريفة في مجال الحثّ على محاسن الأخلاق كثيرة منها قوله صلى الله عليه وسلّم " إنما بُعثتُ لأُتمّمَ مكارمَ الأخلاقِ "، وقوله أيضاً " من غشّ فليس منّا ". وقال عمر بن الخطاب في عدم إساءة السلطة " متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحراراً ".

٦. تأكيدها على مبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واتخاذ القرار:

لقد أكّد الإسلام على الأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واتخاذ القرار، حتى عُدَّ هذا المبدأ أحد المقوّمات المهمّة للنظرية الإدارية في الإسلام. وقد نصّت آيات قرآنية مختلفة على هذا المبدأ، بقوله تعالى "... وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ ... " (الآية رقم ٣٨ من سورة الشورى)، وقوله تعالى "... وَشَاوِرْهُمْ فِي ٱلْأَمْرِ ... " (الآية رقم ١٥٩ من سورة آل عمران).

ولقد حرص الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم في إدارته للدولة الإسلامية الناشئة على الشورى، وكوّن لها مجلساً من أربعة عشر شخصاً من أهل الرأي والعلم والبصيرة، ومن شهد لهم بالعقل والفضل وأبانوا على قوّة إيمان وتفان في بثّ الدعوة إلى الإسلام. وإلى جانب هذا المجلس كان الرسول الكريم يستشير عامة المسلمين ويسمع رأيهم في الشؤون اليومية المختلفة، ويستشير خاصّته عندما يقتضي الأمر الفصل في المسائل الخطيرة والأمور الجسيمة ويأخذ برأيهم. يقول أبو هريرة رضي الله

عنه (لم يكن أحد أكثر مشورة لأصحابه من رسول الله).

ويرتبط بمبدأ الشورى في الإسلام مبدأ آخر هو الحرية في إبداء الرأي. فقد كفل الإسلام حرية إبداء الرأي وأكّد عليها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة في مواضع كثيرة، بل جعل الإسلام ذلك واجباً على المسلم. يؤكد هذه الحقيقة قول رسول الله صلى الله عليه وسلم " أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر ." ويؤكدها أيضاً موقف عمر بن الخطاب عندما تولى الخلافة فقال في إحدى خطبه " أيها الناس من رأى منكم فيَّ اعوجاجا فليقوِّمه ". فقام رجل وقال "والله لو رأينا فيك اعوجاجاً لقوّمناه بسيوفنا ". فقال عمر : " الحمد لله الذي جعل في هذه الأمة من يقوّم عمر بسيفه ".

٧. تأكيدها على الجودة الشاملة:

لقد حرص الإسلام على مبدأ الجودة الشاملة في كل ما يقوم به المسلم من أعمال وما يقدمه من خدمات، وذلك ابتغاء مرضاة الله وحرصاً على مصالح المسلمين. يؤكد هذا قوله تعالى "وَقُلِ ٱعْمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ."
(الآية رقم ١٠٥ من سورة التوبة)، وقوله صلى الله عليه وسلّم " من غشَّ فليس منّا "، وقوله أيضاً " إذا عمل أحدكم عملاً فليتقنه "، وقوله (ص) " إن الله كتب الإحسان على كل شيء وإذا قتلتم فاحسنوا القتلة وإذا ذبحتم فاحسنوا الذبح ".

نظرية الإدارة في الإسلام وإدارة المكتبات ومراكز المعلومات: نظرة تقييمية .

يتبين المتفحص لنظرية الإدارة في الإسلام أنها قد جاءت بمبادئ ثابتة راسخة تصلح لكل زمان ومكان بخلاف النظريات الوضعية الأخرى التي جاء بعضها بمبادئ نظرية لم يتمّ اختبارها بطريقة علمية، ولم يكن بالإمكان تطبيق مبادئ بعضها الآخر في بيئات أخرى أو أزمان غير تلك التي وجدت فيها. وليس عدلاً أن يذهب البعض إلى الادعاء بوجود مبادئ إدارية تمّ اكتشافها أو التوصل إليها مع بداية نظرية الإدارة العلمية ضمن المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين على الرغم من شيوع هذه المبادئ نظرياً في أحكام الدين الإسلامي أو تطبيقاً في بناء الدولة الإسلامية.

وتعدّ نظرية الإدارة في الإسلام ذات فائدة كبيرة لإدارة المكتبات ومراكز

المعلومات خاصة في العالمين العربي والإسلامي، لأنها نابعة أصلاً من القرآن الكريم والسنة الشريفة، وهي أن تمسّك بمبادئها المديرون والمسؤولون والعاملون على حدّ سواء سيؤدي إلى قيام إدارة مزدهرة ومتقدمة، وذلك لأنها دستور شامل محكم الصياغة واضح الأهداف، وذلك انطلاقاً من قوله تعالى " ثُمَّ جَعَلْنَاكَ عَلَى شَرِيعَةٍ مِنَ الْأَمْرِ فَاتَّبِعْهَا وَلَا تَتَّبِعْ أَهْوَاءَ الَّذِينَ لا يَعْلَمُونَ." (الآية رقم ١٨ من سورة الجاثية). وقوله تعالى أيضاً "وَلَقَدْ ضَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْءآنِ مِن كُلِّ مَثَلٍ لَعَلَّهُمْ يَتَذَكَّرُونَ." (الآية رقم ٢٧ من سورة الزمر). وقوله تعالى أيضاً " وَهَذَا كِتَابٌ أَنزَلْنَاهُ مُبَارَكٌ فَاتَّبِعُوهُ وَاتَّقُوا لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ " (الآية رقم ١٥٥ من سورة الأنعام). ويؤكد هذا قول رسول الله صلى الله عليه وسلّم مخاطباً المسلمين " لقد تركت فيكم ما إن تمسكتم به لن تضلّوا أبداً، كتابُ الله وسنة نبيّه ."

إن إدارة المكتبات ومراكز المعلومات التي تبني فلسفتها وقاعدتها وممارساتها على مبادئ الإسلام الحنيف الذي يدعو إلى حسن اختيار العاملين بغضّ النظر عن مواقعهم الوظيفية، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وترسيخ مبادئ العدل والمساواة والتعاون والرحمة والتراحم وحرية إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، والحثّ على رعاية مصالح العاملين وحاجاتهم المختلفة وأنسنة مناخ العمل ورقيّه، وإرساء نظم التحفيز المادية والمعنوية في العمل ، والتأكيد على الرقابة الذاتية قبل الخارجية، والرقابة بغرض التصحيح وليس العقاب، والحزم في الأمور التي قد تخرج عن شرع الله وسنة نبيّه صلى الله عليه وسلّم، والالتزام بحسن أخلاقيات العمل والتعامل، والتركيز على الجودة الشاملة في العمل والخدمات، إن هذه الإدارة لهي الإدارة التي ندعو إليها، لأنها ستكون الأقدر على تحقيق الأهداف المرسومة، والأمثل في عصر سادت فيه بعض مظاهر التسلُّط، والمحسوبية ومحاباة الأهل والأصدقاء، والرشوة، والتسيب واللامبالاة، وإهدار الوقت، والتجسس على الآخرين، وحب النفس والتفاني فيه، وتفضيل المصلحة الخاصة على العامة، وغيرها.

ولا يعني ما سبق إطلاقاً ألاّ نستفيد من الجوانب الإيجابية لبعض النظريات الإدارية الوضعية في إدارتنا في المكتبات ومراكز المعلومات مثل مدرسة علم الإدارة (المدرسة الكمية)، والإدارة اليابانية، ومدرسة النظم وغيرها، ولكن انطلاقاً من مبادئ دين الإسلام الحنيف، ومدى ملاءمتها لبيئتنا العربية والإسلامية عامة وبيئة مكتباتنا ومراكز معلوماتنا خاصة. فالإسلام دين يسر وليس عسراً، وهو منفتح على العلم والمعرفة ويحث عليهما لما فيه صالح الفرد المسلم والمجتمع الإسلامي.

الفصل الثالث

التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات

(Planning)

مفهوم التخطيط وتعريفه:

إذا كانت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تسعى إلى تطوير ونجاح عملياتها وخدماتها الحالية والمستقبلية، وإلى تحقيق أهدافها الموضوعة بدقة وكفاية، فلا بدّ لها من التخطيط الجيد، على اعتبار أنه أول الوظائف الإدارية وركيزتها الأساس، ويفوق في أهميته الوظائف الأخرى، لأن التخطيط يسبقها ويمهّد لها. وبالإضافة إلى ذلك، فإن جميع عمليات المكتبات ومراكز المعلومات وأنشطتها وخدماتها إن لم تكن مسبوقة بتخطيط جيد، تصبح عرضة للفشل وستواجه مشكلات عديدة. ولهذا، يجب أن يعطى التخطيط الأولوية لدى مديري المكتبات ومراكز المعلومات.

ومن المعلوم أن مدير المكتبة أو مركز المعلومات هو مخطّط في الأصل لأنه يتخذ قرارات تؤثر على مستقبل المكتبة أو مركز المعلومات التي ينتمي إليها. والتخطيط بهذا المعنى يسبق أي عمل تنفيذي، ويحدد الأعمال والأنشطة التي يجب القيام بها في المستقبل بالكيفية والوقت المناسبين لتنفيذها. فالتخطيط يتمّ بشأن أعمال يراد إنجازها في المستقبل وأهداف تصبو المكتبة لتحقيقها خلال فترة زمنية قادمة. وانطلاقاً من هذا المفهوم، فإن للتخطيط علاقة مباشرة بأمرين رئيسين هما **أولاً**. التنبؤ بالمستقبل، **وثانياً**. العلاقة بين الأهداف وبين الطرق المستخدمة في تحقيقها.

وحتى يتمكن المخطّطون في المكتبات ومراكز المعلومات من التخطيط للمستقبل، يجب عليهم فهم العوامل والعناصر التي تشكّل في مجموعها الحاضر أو الواقع الحالي. إن الفهم الدقيق والموضوعي لمكوّنات البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات والبيئة الخارجية المؤثرة عليهما أمر في غاية الأهمية. لذا، لا بدّ من توافر قدر كاف من المعلومات الدقيقة والحديثة لهم حتى يتمكنوا من وضع الخطط المناسبة للمكتبات ومراكز المعلومات التي ينتمون إليها.

ويعدّ بعض الباحثين التخطيط على أنه نشاط محدد، بينما يعدّه بعضهم الآخر على أنه نشاط شامل وأنه جزء لا يتجزأ من جميع الأعمال والأنشطة التي يقوم بها الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات. وهناك من يعدّ التخطيط مرادفاً لعملية اتخاذ قرارات، ولكننا نعدّ هذا الرأي خاطئاً؛ وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات قد لا تتضمن أي تخطيط إطلاقاً، رغم أن كلّ عملية تخطيط لا بدّ أن تتضمن اتخاذ قرارات.

وقد يخلط البعض أحياناً بين التخطيط والخطّة. والحقيقة أن عملة التخطيط هي عملية أشمل وأوسع من مفهوم الخطّة، وهي عملية ذهنية فكرية مستمرة ولا نهاية لها، وتتمحور حول عملية التفكير بالهدف أو الأهداف، وكيفية تحقيقها، ودراسة الموارد المتاحة، والموازنة بين الظروف المستقبلة التي قد تساعد أو تعيق تحقيقها. أما الخطّة فهي محصّلة العملية التخطيطية، وهي تفصيل واقعي ودقيق للمراحل التي سيمرّ بها العمل، وتحديد للأعمال والمهام والاختصاصات، وتوقيت إتمام كلّ مرحلة من مراحل العمل للوصول إلى الهدف أو الأهداف المنشودة ؛ من هنا نتبين أن الخطّة يجب أن تكون محدّدة بفترة زمنية معينة، كأن تكون يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو سنوية، أو خمسية (خمس سنوات)، وغيرها. وجدير بالذكر، أن الخطّة ليست نهائية، لأنه قد يقع عليها تعديلات وتغييرات أثناء التطبيق؛ وذلك بناء على الظروف والمستجدات التي تواجهها المكتبة أو مركز المعلومات. لذلك، فتحقيق الأهداف المرسومة في خطّة سنوية مثلاً تعدّ خطوة في الطريق نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية أو طويلة المدى للمكتبة أو مركز المعلومات. فالخطّة إذن هي عمل أو أداة تبيّن الأهداف وطرق تحقيقها.

وللتخطيط تعريفات متعددة، نذكر منها ما يلي:

- الوظيفة الإدارية المهمّة التي ترسم الطريق للمكتبات ومراكز المعلومات من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية.
- تحديد الأهداف الرئيسة للمكتبة أو مراكز المعلومات، وكذلك الأهداف الفرعية للدوائر والأقسام المختلفة فيها، ومحاولة تحديد طرق تحقيق هذه الأهداف. فالخطّة إذاً هي عمل يحدّد مسبقاً بقصد بيان الأهداف وطرق تحقيقها.
- التدبير المسبق لعمل مستقبلي، أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلاً بأفضل صورة ممكنة.

- ذلك النشاط الذي تقرر فيه إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ماذا تريد أن تعمل، وأين، ومتى، وكيف، وبواسطة من، والموارد المطلوبة لذلك. ويتضمن هذا التعريف محاولة رؤية المستقبل والتنبؤ به والاستعداد له.
- عملية ذهنية تختصّ مقدّماً بتحديد الهدف/الأهداف المنوي تحقيقها من قبل فرد أو جماعة خلال فترة زمنية محددة، بالاستعانة بسياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات موضوعة من قبل إدارة المكتبة ومركز المعلومات أو الإدارة العليا الخاصة بالمؤسسة الأم التي تنتمي إليها المكتبة أو مركز المعلومات.

وتبرز التعريفات السابقة الحقائق التالية عن عملية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

- أن عملية التخطيط عملية ذهنية تحليلية تتطلب قدراً واضحاً من العلم والمعرفة والحنكة والذكاء والخبرة من جانب المخطِّط، إذ إنها علم وفنّ معاً.
- أن عملية التخطيط هي جوهر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، كونها الحلقة الأولى الأساس لجميع العمليات الإدارية الأخرى كالتنظيم والإشراف والرقابة، وهي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيقها بالشكل المطلوب.
- أن عملية التخطيط تستلزم ربط بداية الأعمال وإنهائها في المكتبات ومراكز المعلومات بجدول زمني واضح ومحدد، وأن لا يترك ذلك لظروف وزمن مبهمين غير محددين.
- أن عملية التخطيط تستلزم توافر سياسات وإجراءات وقواعد واستراتيجيات واضحة ومنطقية بغرض الوصول إلى الأهداف.
- أن عملية التخطيط تستلزم توافر قدر كاف من المعلومات الدقيقة والحديثة قبل البدء بها.
- أن عملية التخطيط تستلزم التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له. لذا، فلا بدّ من فهم البيئتين الداخلية والخارجية الحاضرتين للمكتبة أو مركز المعلومات، وتحديد المشكلات والمعيقات المتوقع حدوثها مستقبلاً وإيجاد الحلول المناسبة لها قبل وقوعها بزمن كاف، أو حتى العمل على تلافيها كلياً.

أهداف (أغراض) التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تلخيص أهداف التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

١. **أهداف تنظيمية**: وتتمثل هذه فيما يلي:

أ. مساعدة المكتبة في تحقيق أهدافها المنشودة.

ب. زيادة نجاح المكتبة أو مركز المعلومات عامة، وكفاءتهما وفاعليتهما الإدارية خاصة.

ج. زيادة التنسيق والتكامل الداخلي في المكتبة أو مركز المعلومات. ونعني بذلك زيادة التنسيق والتكامل بين الأنشطة الرئيسية والفرعية من جهة، والموارد المادية والبشرية المتاحة من جهة أخرى بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.

د. إضفاء سمة الحداثة والتطوّر على المكتبة أو مركز المعلومات. فالتخطيط الجيد هو انعكاس واقعي للمكتبة أو مركز المعلومات الحديثين.

٢. **هدف وقائي**، يهدف التخطيط الجيد إلى التقليل من المخاطر المستقبلية والعوامل المفاجئة وغير المتوقعة، وإيجاد الحلول المناسبة لهما قبل حدوثهما، أو حتى العمل على تلافيهما كليّاً، كما ذكر سابقاً.

أهمية التخطيط:

تتفق الآراء جميعاً على أن التخطيط من أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، لأنه يؤثر تأثيراً مباشراً على طبيعة القرارات الإدارية ونوعيتها فيما يتعلق بالنشاطات والأعمال المراد إنجازها بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

وقد أصبح التخطيط ضرورياً لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات في يومنا هذا، وذلك نتيجة لعوامل عديدة أهمها التغيّر المتسارع في البيئة الداخلية للمكتبات ومراكز المعلومات والمتمثل في النقص الحادّ في الميزانيات، والزيادة المضطردة في أسعار مصادر المعلومات والأجهزة والمواد والتطوّرات التكنولوجية المتلاحقة، والتغيّر السريع في أشكال مصادر المعلومات، والتغيّرات الواضحة في طبيعة الكادر البشري مصحوبة بتعقد اتجاهاته وحاجاته وتوقعاته، والتغيّر المحتوم في مباني المكتبات ومراكز المعلومات نتيجة لتطبيق التكنولوجيا الحديثة، وغيرها. ناهيك عن التغيرات الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والثقافية والقانونية، والتغير المتنامي في حجم مجتمع المستفيدين واهتماماتهم وحاجاتهم من المعلومات، وغيرها التي تشهدها حالياً البيئة الخارجية والتي لها تأثيراتها المباشرة على كينونة هذه المكتبات ومراكز المعلومات واستمراريتها، ومدى تحقيقها لأهدافها المرسومة.

وجدير بالذكر، أن التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات هو أحد القطاعات المهمّة للتخطيط التنموي الشامل على المستوى الوطني، وقد أصبح جزءاً لا يتجزأ من خطط التنمية في أي قطر من الأقطار ونظامه الوطني للمعلومات. وبذلك، فإن التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات ليس هدفاً في حدّ ذاته، ولكنه وسيلة مهمّة من وسائل التنمية الشاملة وتحقيقَ أهدافها.

وبالإضافة إلى الأسباب والعوامل السابقة التي تجعل من التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة أولوية ملحة، فإن للتخطيط كذلك فوائد كثيرة لهذه المكتبات ومراكز المعلومات منها:

١. يعمل التخطيط على تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين ووجودهم فيهما نحو تحقيق هذه الأهداف.

٢. يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أفضل، لأنه يعدّ الحجر الأساس لهذه الوظائف.

٣. يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة أو مركز المعلومات، من أموال، ومواد خام، وأفراد وأجهزة ومعدات، إلخ، مما يساعد على توفير الوقت والجهد، وخفض التكاليف إلى أقل حدّ ممكن.

٤. يساعد التخطيط على خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخطّطة؛ وذلك من خلال تحديد هذه النشاطات بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لإنجازها، وبالتالي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.

٥.

٦. يساعد التخطيط على تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم أكبر، وذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم وكيفية تنفيذه.

٧. يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيّق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي إلاّ قرارات تمّ وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.

٨. يساعد التخطيط المكتبة أو مركز المعلومات على التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر، سواء أكان مصدرها من داخل المكتبة أو مركز المعلومات أم من البيئة الخارجية، مما يقلّل من مخاطر المفاجئات والمعاناة الناتجة عنها، وذلك لأن التخطيط يقوم على التنبؤ بعدة متغيرات وإعداد الخطط والبدائل المناسبة لها.

٩. يساعد التخطيط على تشجيع التفكير المنظم وتحقيق المبادأة والقدرة على التجديد.

١٠. يوفر التخطيط وسائل الرقابة وتقييم الأداء. فالأهداف التي يتمّ تحديدها في الخطّة عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها مدى الإنجاز، وتصحيح الانحرافات لدى حدوثها.

١١. يوفر التخطيط الأمن والاستقرار النفسي للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات؛ إذ أن التخطيط الجيد يقلّل من حدوث الأخطاء إلى حدّ كبير، مما يؤدي إلى زيادة أمن العاملين النفسي واطمئنانهم في العمل، وزيادة إنتاجيتهم فيه.

التنبؤ لأغراض التخطيط الجيد:

يعد التنبؤ (Forecasting) أكثر أساليب التخطيط أهميّة في المكتبات ومراكز المعلومات، كغيرها من المنظمات. ويعدّ كذلك أحد التحديات الرئيسة للمديرين فيها، لأنه يتطلب تصوّر المستقبل ومعرفة كينونته، وتقدير اتجاهاته، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة فيه، وذلك بغرض وضع الخطط المناسبة. وبالتالي، فإن أهمية التنبؤ تنبع أساساً من قدرته على مساعدة المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات على فهم تركيب بيئة المكتبة أو مركز المعلومات المستقبلية، مما يساعدهم على صياغة خطط أكثر فاعلية. لذا، يعدّ التنبؤ السليم أساس التخطيط السليم.

ويعرّف التنبؤ بأنه " تقدير الأحداث البيئية المستقبلية التي سوف تؤثر على عمل المكتبة أو مركز المعلومات. " ويمكن تعريفه أيضاً بأنه "عملية ذهنية تهدف إلى تقدير المستقبل ومعرفة اتجاهاته بالاعتماد على أسس رياضية أو إحصائية وموضوعية دقيقة وسليمة، بغرض وضع الخطة/ الخطط المناسبة. "

ولا بدّ من التذكير هنا أن عملية التنبؤ هي عملية حساسة ودقيقة ومعقدة، وتتطلب قدراً كبيراً من العلم والخبرة والذكاء والشفافية من جانب المتنبئ، لأن التنبؤ غير السليم أو الخاطئ في توقع أحداث المستقبل قد يؤدي إلى اختيار أهداف وأساليب عمل وخطط خاطئة، وقد يؤدي إلى الخطأ أيضاً في توزيع الموارد المختلفة والقصور في تحقيق الأهداف الموضوعة، مما يؤدي بالمكتبة أو مركز المعلومات إلى الارتباك والتشويش، وعدم القدرة على مواكبة التغيير.

مجالات التنبؤ:

للتنبؤ في المكتبات ومراكز المعلومات خمسة مجالات رئيسة، هي:

١. التنبؤ بالطلب على المنتجات والخدمات المعلوماتية الحالية.

٢. التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في الطلب، مثل اتجاهات الطلب على المعلومات ومصادرها، واتجاهات الطلب على خدمات حديثة معينة، واتجاهات الطلب على المواد الخام اللازمة للعمليات المختلفة، واتجاهات الطلب على العمالة والتوظيف، وغيرها.

٣. التنبؤ بالتغيّرات المستقبلية في الاتجاهات العامة، مثل التغيّرات الممكن حصولها في الاتجاهات السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، وغيرها التي تؤثر على عمل المكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك التغيّرات المتعلقة باتجاهات العمالة عامة، واتجاهات المستفيدين وسلوكاتهم، واتجاهات الدعم الحكومي للمكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها.

٤. التنبؤ بمقدار التغيّر في الاتجاهات المذكورة سابقاً.

٥. التنبؤ الفني أو التكنولوجي.

وجدير بالذكر، أنه عندما يفتقد التنبؤ إلى الدقة والفعالية، فالنتيجة الحتمية هي

عدم القدرة على تحقيق واحد أو أكثر من هذه المجالات، واحتمال عدم النجاح فيما يترتب عليها من أنشطة أو قرارات إدارية.

أنواع التنبؤ من حيث المدى:

هناك ثلاثة أنواع من التنبؤ من حيث المدى، وهي:

١. **التنبؤ قصير الأجل**، ويخدم أو يصف هذا النوع من التنبؤ حاجات المكتبة أو مركز المعلومات الحالية أو الفورية أو في القريب العاجل. ويعتمد أساساً على البيانات الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات، وتلك ذات العلاقة بها أكثر من اعتماده على البيانات المجمّعة من بيئتيهما الخارجية. ويغطي التنبؤ قصير الأجل فترة زمنية قصيرة قد تتراوح بين أيام قليلة وبضعة أشهر، وعادة يكون تفصيلياً.

٢. **التنبؤ طويل الأجل**، ويشير هذا النوع من التنبؤ إلى حاجات المكتبة أو مركز المعلومات للتخطيط طويل الأجل. ويعتمد أساساً على البيانات الخارجية (الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية...إلخ) والتي لا تستطيع المكتبة أو مركز المعلومات التحكم فيها بشكل مباشر. ويغطي هذا النوع من التنبؤ فترة زمنية طويلة نسبياً، قد تتراوح بين سنة وعدة سنوات، وعادة ما يتعرض إلى جوانب عامة أو إجمالية بدلاً من الدخول في التفصيلات. فمثلاً، قد يتعرض لتقدير العدد الإجمالي لعدد المستفيدين المحتملين بدلاً من الخوض في جنسهم، وتخصصاتهم، ومستوياتهم التعليمية، إلخ، وقد يتعرض إلى العدد الإجمالي لمصادر المعلومات المتوقعة بدلاً من الخوض في تقدير عدد كل نوع أو شكل أو موضوع.

٣. **التنبؤ المتحرك أو المستمر**، وهو تنبؤ شامل يغطي أو يخدم كلاً من التنبؤ طويل الأجل وقصير الأجل، ويتصف هذا النوع من التنبؤ بالمرونة الواضحة، فإذا ما تغيّرت ظروف المكتبة أو مركز المعلومات أو لم تتحقق الأهداف المرسومة، فإن الإدارة تقوم بتغيير أو تعديل تقديرات هذا التنبؤ. ويشجع هذا النوع من التنبؤ المخططين في المكتبات ومراكز المعلومات على معرفة مدى كفاية خططهم الموضوعة وأسلوبهم في التخطيط.

استراتيجيات التنبؤ:

هناك ثلاثة استراتيجيات للتنبؤ في المكتبات ومراكز المعلومات، هي:

١) **الاستراتيجية التقريرية** (Deterministic) وتفترض هذه الاستراتيجية أن هناك علاقة ارتباطية بين الحاضر والمستقبل. وتعتمد هذه الاستراتيجية بدرجة كبيرة على المعلومات حول المستقبل.

٢) **الاستراتيجية الدلالية** (Sympotomatic). وتبحث هذه الاستراتيجية عن أعراض أو علامات يمكن استخدامها كمؤشرات للمستقبل. ومثل ذلك، المؤشرات الاقتصادية المهمة.

٣) **الاستراتيجية المنتظمة** (Systematic) . وتعتمد هذه الاستراتيجية على الأحداث الحاصلة بانتظام خلال فترة زمنية محددة كأساس للتنبؤ.

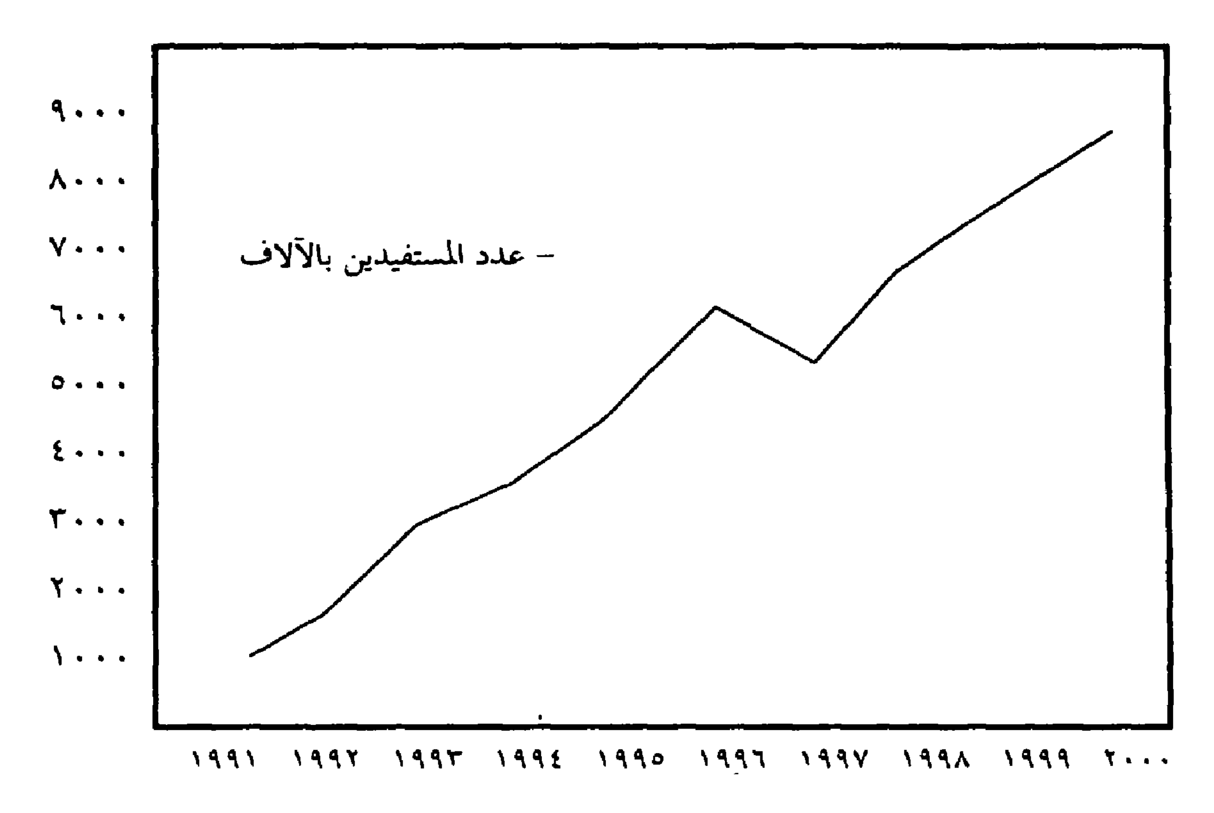
أساليب التنبؤ:

هناك أساليب كميّة أو رياضية وأساليب وصفية متعددة موظفة الآن للتنبؤ بالمستقبل. إذ أصبح التنبؤ معروفاً ومنتشراً لدى المديرين على اختلافهم وخاصة في المنظمات الصناعية ومنظمات إدارة الأعمال. هذا، وقد تبنى المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات بعض هذه الأساليب خدمة لأغراض التخطيط.

ومن أهم أساليب التنبؤ المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات، ما يلي:

١) أسلوب تحليل سلسلة زمنية (Time Series Analysis Method) :

يعدّ هذا الأسلوب من أساليب التنبؤ المستخدمة بفاعلية في المكتبات ومراكز المعلومات. ويطلق عليه أحياناً أسلوب تقدير الاتجاه. وبموجب هذا الأسلوب، يتمّ رسم اتجاهات المستقبل بيانياً أي على شكل رسم بياني بالاعتماد على الخبرات السابقة والمعلومات الجارية. وعلى ذلك، فإن تمثيل تطوّر عدد المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات خلال سنوات معينه على شكل رسم بياني، سيكشف عن اتجاهات مهمة للمستقبل.



أنموذج تحليل السلسلة الزمنية.

٢) الأسلوب المسحي (Survey Approach) :

يعدّ الأسلوب المسحي أحد الأساليب الوصفية المهمّة المستخدمة في التنبؤ من قبل المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات، وتعدّ قوائم الاستقصاء واستطلاع الرأي (الاستبانات) من أهم أدوات هذا الأسلوب. فقد تعدّ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات استبانة تستطلع فيها آراء المستفيدين حول خدمات المكتبة أو مركز المعلومات مثلاً، مما يساعدها على التنبؤ بحاجاتهم المستقبلية واتجاهاتهم في هذا المجال.

٣) أسلوب دلفي (Delphi Approach):

يستخدم أسلوب دلفي أساساً للتنبؤ بالتغيّرات الفنية أو التكنولوجية في المكتبات ومراكز المعلومات، أو عندما يحتاج إلى إصدار حكم حول قضية معينة، أو عندما يكون هناك عدد من الاستجابات أو الحلول القابلة للتطبيق حول قضية معينة ويراد رأي موحد نهائي، أو عندما يحتاج إلى دعم قوي للبديل الذي سيتم اختياره.

وبحسب هذا الأسلوب تقوم إدارة المكتبة ومركز المعلومات باستطلاع رأي عدد

معين من الخبراء حول موضوع محدد وليكن مثلاً: "تمويل المكتبة واتجاهاته المستقبلية خلال فترة زمنية محددة." ويتمّ توجيه سلسلة من الأسئلة (استقصاء) المكتوبة إلى مجموعة من الخبراء كلّ على حدة، ويطلب منهم التعبير عن آرائهم خطياً. ويعمل كلّ واحد من أعضاء الفريق على نحو مستقل ودون اتصال مع أعضاء الفريق الآخرين. وتجمع الردود، ويعدّ ملخص لها ويوزع الملخص على كل عضو من أعضاء الفريق ، ويطلب منه بيان رأيه وملاحظاته وتعديلاته إن وجدت، وتكرر هذه العملية عدة مرات، ويتمّ في كل مرة تنقيح الآراء ووجهات النظر حتى يتضح بأن لا ضرورة للتنقيح بعد ذلك. ومن ثمّ يتم إعداد التقرير أو الملخص النهائي الذي على أساسه يتمّ التنبؤ.

٤) أسلوب الفريق المحدد (Mominal Group Technique) :

يستخدم هذا الأسلوب طريقة الاجتماع المخطّط للفريق؛ إذ يجلس عدد من الأشخاص حول طاولة اجتماعات، ويكتب كلّ منهم رأيه وأفكاره حول الموضوع المطروح على ورقة منفصلة خاصة به، خلال مدة قصيرة قد تكون في حدود عشر دقائق. ويقوم سكرتير الاجتماع بعرض الآراء والأفكار على جميع الأعضاء من خلال سبورة مرئية أو شفافيات، وبعد ذلك يبدأ النقاش وتحليل الأفكار المطروحة. ثمّ يتم ترتيب الأفكار بناء على أهميتها أو الاحتمال النسبي لحدوثها. وفي ضوء النتيجة التي توصل إليها الأعضاء يصاغ القرار النهائي مدعوماً بالمبررات والأرقام.

ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب دلفي، بأن ذو طبيعة مفتوحة بما يسمح بتفاعل أعضاء الفريق، على العكس من أسلوب دلفي الذي يسمح بوجود مثل ذلك التفاعل.

إن ما تقدم هو عرض لبعض أساليب التنبؤ المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات، التي تركز بشكل عام على الأساليب الوصفية (Descriptive Models) . إلاّ أن ثمة أساليب أخرى وصفية وكميّة (رياضية وإحصائية) تستخدم في المنظمات الصناعية ومنظمات إدارة الأعمال والصناعة يمكن استخدامها بفاعلية في لمكتبات ومراكز المعلومات. وينبغي على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات القراءة حول الأساليب الكميّة في أدبيات بحوث العمليات، والطرق الكميّة في حقلي إدارة الأعمال والصناعة ليتمكنوا من التعرف على هذه الأساليب واستخدامها بكفاءة.

ومن المعلوم أن توفر أجهزة الحاسوب في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، سيسهم في تطوير أساليب التنبؤ وجعلها أكثر جاذبية للمخططين في المكتبات ومراكز المعلومات.

خطوات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

تتمّ عملية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات وفق الخطوات التالية:

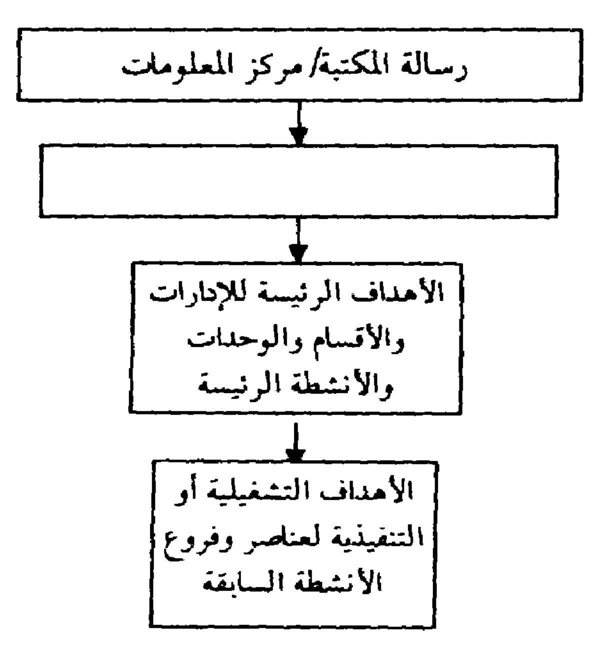
١.تحديد الأهداف التنظيمية:

تعرّف الأهداف بأنها الأغراض (Targets) أو الغايات المطلوب تحقيقها أو التوصل إليها. ومن

المعروف أنه بدون تحديد الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو أن تكون هناك خطط. إن الهدف أو الأهداف الجيّدة هي بمثابة المنارة التي ترشد المكتبات أو مراكز المعلومات إلى الطريق الذي يجب أن تسلكه حتى تصل إلى غايتها النهائية المقصودة؛ إذ بدونها تفقد المكتبات أو مراكز المعلومات طريقها، ويعتريها التخبط والتشويش، وتفقد جزءاً مهمّاً من أصل وجودها واستمراريتها.

وتنبع أهمية الأهداف التنظيمية من كونها تعمل كمرشد للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات والعاملين الآخرين فيها في عدة مجالات منها: **أولاً.** كمرشد في عملية اتخاذ القرار. إذ يتوجب على المديرين فهم الأهداف التنظيمية واستيعابها بوضوح حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيقها. **وثانياً.** كمرشد في تحقق الكفاية الانتاجية، إذ إن فهم المديرين للأهداف التنظيمية، يمكنهم من استعمل الموارد المتاحة بفاعلية أكبر. **وثالثاً.** كمرشد في التكامل التنظيمي، إذ أن تكامل الأهداف الفرعية والعامة للمكتبات أو مراكز المعلومات سيؤدي بطبيعة الحال إلى تكامل العملية الإدارية والأنشطة المختلفة فيها. فحوسبة عملية تنمية المجموعات مثلاً، تؤدي إلى تحسين خدمات المكتبة أو مركز المعلومات، ويؤدي هذا بدوره إلى الارتقاء برضا المستفيدين. **ورابعاً.** كمرشد في تقييم الأداء. فالأهداف هي معايير رقابية يقاس بموجبها مدى الإنجاز، وتصحيح الانحرافات لدى حدوثها؛ من هنا نرى أن الأهداف التنظيمية الملائمة هي أساسية لنجاح المكتبة أو مركز المعلومات، وأن تحديدها المسبق مهمّ في عملية التخطيط.

وتنقسم الأهداف حسب طبيعة الفترة الزمنية التي تغطيها إلى أهداف استراتيجية طويلة المدى، وأهداف تكتيكية أو تشغيلية قصيرة المدى. وتنقسم أيضاً من حيث درجة شمولها إلى أهداف عامة على مستوى المكتبة أو مركز المعلومات، وأهداف خاصة أو تفصيلية على مستوى الدوائر والأقسام والشعب المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات. ويوضح الشكل التالي تدرج الأهداف التنظيمية وتسلسلها:



وهناك صفات أساسية لا بدّ من توافرها في الأهداف الموضوعة، منها:

- أن تكون محددة وواضحة ولا لبس فيها.
- أن تكون مكتوبة ومعلنة ومتفق عليها.
- أن تكون واقعية وممكنة التحقيق، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار الإمكانيات المتاحة.
- أن تكون مصوغة بشكل رقميّ أو كمّي حتى يتسنى قياس درجة تحقيقها. كأن نقول إن أحد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات هو زيادة عدد المستفيدين الحاليين من (٤٠٠٠) شخص إلى (٥٠٠٠) شخص شهرياً، بمعنى آخر، أن تكون الأهداف عملية.

- أن تكون متكاملة ومترابطة ومتناسقة فيما بينها، وأن تصبّ الأهداف الفرعية في بوتقة الأهداف الكليّة للمكتبة أو مركز المعلومات.
- أن تكون مرنة، لأنه يتوقع أن يحصل أحياناً بعض التعديل على الأهداف نتيجة للظروف المتغيرة.
- أن تكون مقبولة من قبل المنفذين. ولتحقيق هذا، لا بدّ من مشاركة العاملين في وضع الأهداف وصياغتها، حتى يضمن التزامهم بها.
- أن تكون متماشية ومتلائمة مع الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات حتى يكون لكل إدارة أو قسم أو وحدة هدف/أهداف معينة يجب تحقيقها.

٢. وضع السياسات المناسبة لتحقيق الأهداف:

تعني السياسات هنا التوجيهات أو مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات لكي يسترشد ويلتزم بها المخطِّطون والمنفِّذون في كلّ مرحلة من مراحل العمل أو تنفيذ الخطّة المرسومة.

٣. عمل التنبؤات:

يعني عمل التنبؤات، كما ذكر سابقاً، وضع مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل، أو التعرّف على المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل ويمكن أن تعيق الوصول إلى تحقيق الأهداف، وتحديد الوسائل والأساليب اللازمة للتغلب على هذه المشكلات. ويتطلب عمل التنبؤات الأخذ بعين الاعتبار التغيّرات في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات. ومن أمثلة التغيّرات المتوقع حصولها في البيئة الداخلية التغيّرات في ظروف العمل وبيئته، وفي ميزانية المكتبة وطرق توزيعها، وفي نمط الكادر البشري وحاجاته واتجاهاته، وفي نوعية الخدمات المقدمة إلى المستفيدين ، وغيرها. ومن أمثلة التغيرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، تلك الخاصة بالتغيّرات المتوقع حصولها في إدارة المؤسسة التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات وما يتبع ذلك من تغيّر في أسلوب الإدارة، والتغيرات السياسية والتعليمية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، وغيرها في البيئة المحيطة، والتغيّرات المتوقعة في الموقف الحالي للمستفيدين وحاجاتهم واتجاهاتهم،

والتغيّرات الحاصلة في سوق العمل، والتغيّرات السكانية واتجاهاتها، والتغيّرات في التخطيط العمراني، وغيرها.

٤. تحديد العمليات والأنشطة الواجب إنجازها:

يتمّ في هذه المرحلة تحديد العمليات والأنشطة التي يجب إنجازها، والخطوات والإجراءات التفصيلية الواجب التقيد بها خلال العمل، وتعيين الوسائل (الآلات، والأجهزة، والمعدات، والأدوات) الواجب توافرها للقيام بالأعمال وتحقيق الأهداف، وتحديد الأشخاص الذين ستوكل إليهم هذه العمليات والأنشطة.

٥. تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها :

يتمّ في هذه المرحلة وضع قائمة بالبدائل المتوافرة والممكنة للقيام بالأعمال المراد إنجازها. إذ إنه من النادر أن نجد بديلاً واحداً للوصول إلى الهدف، بل غالباً ما نجد عدة بدائل ولكلّ منها مزايله وعيوبه. لذلك، يقوم المخطط بطرح هذه البدائل ودراستها دراسة تفصيلية وذلك لمعرفة ما يحققه كلّ بديل من مزايا وعيوب بغرض اختيار البديل/ البدائل الأكثر ملائمة لطبيعة الهدف. مثال: تقارن الطرق التقليدية بالطرق المحوسبة في إنجاز العمليات المختلفة في المكتبات ومراكز المعلومات.

وجدير بالذكر في هذا المقام أن عملية المقارنة بين البدائل وتقييمها واختيار أفضلها عملية صعبة جداً، وتتطلب جهداً وتفكيراً ذهنياً عميقاً من جانب المخطّط. لذا، فإنه يمكن الاستعانة بالحاسوب وقدراته في استخدام أساليب بحوث العمليات للقيام بعملية المفاضلة والتقييم واختيار البديل/ البدائل الأفضل.

وفيما يلي بعض **المعايير** التي تساعد المخططين في المكتبات ومراكز المعلومات على اختيار البديل الأفضل:

أ) إمكانية قبول البديل ومدى توافر الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية لتنفيذه.

ب) تكاليف تنفيذ البديل.

جـ) أهمية البديل بين البدائل الأخرى، ودرجة إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة.

د) آثار تنفيذ البديل على المكتبة وعلى دوائرها وأقسامها المختلفة.

هـ) الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات.

و) ملاءمة الوقت وظروف تنفيذ البديل.

ز) الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

٦. وضع برنامج زمني لإنجاز العمل:

يتمّ في هذه المرحلة وضع جدول زمني واضح ودقيق لنقطة البدء في تنفيذ الخطّة ونقطة الانتهاء منها، مع الأخذ بعين الاعتبار إعطاء الوقت الكافي والمناسب لإنجاز كل هدف من أهداف الخطة.

٧. إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة:

يتمّ في هذه المرحلة تلخيص جميع البرامج والأعمال التي تتضمنها الخطّة وبيان تكلفتها المالية رقمياً ليتم الالتزام بها ويعمل ضمن حدودها. ويمكن التعبير عن الخطة المالية بأرقام نقدية أو بساعات عمل أو وحدات إنتاج أو أية أرقام أخرى.

٨. إقرار الخطة وتنفيذها:

تحتاج الخطّة إلى قرار من إدارة المكتبة أو مركز المعلومات لتبنّيها واعتمادها، ثم ترفع بعد ذلك للإدارة العليا للمؤسسة التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات بغرض الموافقة عليها وإقرارها أيضاً. ويعدّ هذا إجراء رسمياً ضرورياً لتنفيذ الخطّة، لأنه بدون صدور قرار بذلك تبقى الخطّة حبراً على ورق. فالقرار هو الدعم الرسمي اللازم لتنفيذها. وإذا ما أقرّت الخطّة يبدأ على الفور بتنفيذها.

٩. متابعة الخطة وتقييمها ومراجعتها:

تعدّ مرحلة متابعة الخطّة وتقييمها ومراجعتها المرحلة الأخيرة في عملية التخطيط، ويتمّ فيها التعرّف على مدى التقدم الذي تمّ إحرازه، والصعوبات والمشكلات التي تقف في طريق تنفيذ بنود الخطّة، وبيان الانحرافات وأسبابها، وذلك بغرض استعمال المعلومات المتوافرة لتعديل الخطّة الحالية أو تجنب الأخطاء لدى إعداد الخطط الجديدة. ومن أجل هذا، فلا بدّ من وجود فريق خاص يتولى مسؤولية الإشراف على سلامة التنفيذ واكتشاف الانحراف من الخطّة في وقت مبكر يسمح بتصحيحه بأقل التكاليف. كما أن إشراك المخطّطين في عملية الرقابة على تنفيذ الخطّة ضروري لكونهم الأقدر على معرفة أغوار الخطّة، وبالتالي الأقدر على تقدير مدى الإنجاز أو القصور بالتنفيذ.

وجدير ذكره، أنه كلّما كان التخطيط دقيقاً، مكّن الإدارات والأقسام في المكتبة أو مركز المعلومات من السير على أسس واضحة وثابتة، وسهل عملية الاتصال والتنسيق بين أنشطتها المختلفة. كما أنه لا بدّ من إشراك الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد مشروع الخطة، كلّ في مجال تخصصه للإفادة من خبراتهم السابقة، ومهاراتهم المكتسبة.

من يقوم بالتخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك جهات مختلفة تقوم بالتخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات، منها:

١. الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات:

تشمل الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات المدير ونوّابه ومستشاريه (إن وجدوا). ويلعب المدير الدور الأكبر والأبرز في عملية التخطيط التنظيمي إذ أن لديه السلطة النهائية في هذا المجال. فكلّما اتسع مجال التخطيط في المكتبة أو مركز المعلومات ليشمل جزءاً أكبر من نظامها، ازدادت أهمية المدير في عملية التخطيط. وتزداد أهميته في التخطيط أيضاً كلّما اتجهت المكتبة أو مركز المعلومات نحو التخطيط بعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي.

٢. الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات:

تبرز أهمية الإدارة الوسطى (مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام) في المكتبة أو مركز المعلومات في التخطيط متوسط المدى، والإدارة الدنيا (رؤساء الوحدات والشعب) في التخطيط قصير المدى والتخطيط التشغيلي المتعلق بالأنشطة اليومية لهذه الوحدات والشعب، وبشكل تعاوني بينهما وبين الإدارة العليا. ويعدّ دور رؤساء الأقسام والوحدات أو الشعب مهمّاً في التخطيط لأنهم الأقرب إلى العمل والأنشطة والمشكلات اليومية المختلفة لأقسامهم ووحداتهم، مما يكسبهم خبرة كبيرة في وضع خطط عملية ومناسبة.

٣. فريق التخطيط Planning Team :

طوّرت بعض المكتبات ومراكز المعلومات كادراً أو فريقاً من الموظفين هدفه الرئيس هو التخطيط. وقد يعمل هؤلاء الموظفون في بعض الأحيان كمصادر

للمعلومات، وفي أحيان كمحفّزين للتخطيط، وفي أحيان أخرى كمؤيدين للتخطيط ومدافعين عنه، أو كمشاركين في تنسيق برنامج التخطيط جميعه. إن مشاركة العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات في عملية التخطيط يعدّ مهمّاً في درجة قبولهم للخطط الموضوعة ورضاهم عنها والتزامهم بها.

٤. لجنة التخطيط Planning Committee:

قامت بعض المكتبات ومراكز المعلومات بتشكيل لجان خاصة بالتخطيط، يشارك فيها مجموعة مختارة من المديرين في المستويات الإدارية المختلفة، وبعض المستشارين (إن وجدوا)، وبعض الموظفين ممن لديهم الخبرة الكافية في العمل والتخطيط، ولديهم القدرة على العمل مع الآخرين، وتقوم هذه اللجنة بتقديم تقاريرها وخططها الموضوعة إلى الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات لإقرارها.

٥. مكتب أو دائرة أو قسم خاص بالتخطيط Planning Office:

قامت بعض المكتبات ومراكز المعلومات ولا سيّما المكتبات العامة والأكاديمية بتأسيس مكاتب أو دوائر أو أقسام خاصة ضمن هياكلها التنظيمية تكون مهمتها تطوير خطط معينه أو الاشراف على ذلك التطوير، أو التنسيق بين الخطط الموضوعة على نحو دقيق. ومن التجارب الأولى لمثل هذه المكاتب أو الأقسام ما قامت به جامعة كولومبيا في الولايات المتحدة الأمريكية قبل أكثر من ثلاثة عقود عندما تأسس بها قسم خاص بالتخطيط.

أنواع الخطط:

تقسّم الخطط في المكتبات ومراكز المعلومات إلى عدة أنواع وفقاً لمعايير مختلفة، هي:

أولاً. المدة الزمنية التي تغطيها الخطة.

ثانياً. درجة شمول الخطة.

ثالثاً. درجة إلزامية الخطة.

رابعاً. درجة استخدام الخطة.

ونتناول فيما يلي كل نوع من أنواع الخطط هذه بالشرح.

أولاً . الخطط حسب المدة الزمنية التي تغطيها:

١. خطط طويلة المدى:

تعنى الخطط طويلة المدى بالمستقبل بعيد المدى؛ إذ تغطي الخطّة منها فترة خمس سنوات فأكثر. ويحتاج هذا النوع من الخطط إلى دراسات وتنبؤات عميقة ودقيقة لتزيد من واقعيتها وإمكانية تحقيقها.

إن مثل هذه الخطط تجعل مستقبل المكتبة أو مركز المعلومات أكثر ضماناً، لأن الاحتياط للمستقبل، واستعراض البدائل المحتملة، يقوّي مركز المكتبة ومركز المعلومات، ويجعلهما أقوى على مواجهة المستجدات في العمل.

ويؤخذ على هذا النوع من الخطط اعتماده على التنبؤ بالمستقبل البعيد الذي يصعب في كثير من الأحيان معرفة أبعاده وتغيّراته.

٢. خطط متوسطة المدى:

تغطي الخطط متوسطة المدى فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات. ويمتاز هذا النوع من الخطط بأنها تقوم على تنبؤات أقرب إلى الواقع والتحقق من الخطط طويلة المدى.

٣. خطط قصيرة المدى:

تغطي الخطط قصيرة المدى فترة زمنية قصيرة، فقد تكون خطة يومية، أو أسبوعية، أو شهرية، أو فصلية، أو نصف سنوية، أو سنوية، وقد يمتد التخطيط فيها إلى سنتين.

٤. خطط طارئة أو عاجلة:

الخطّة الطارئة هي الخطّة التي يجري إعدادها لمواجهة ظروف آنية طارئة أو مشكلة عاجلة لا تحتمل التأجيل ولم تكن مدرجة أصلاً في الخطّة الأساسية . مثل ذلك ، الاستقالة المفاجئة لعدد من موظفي دائرة معينة في المكتبة أو مركز المعلومات .

ثانياً . الخطط من حيث الشمول :

تقسّم الخطط حسب درجة شمولها إلى ما يلي:

١. الخطط الشاملة:

الخطّة الشاملة هي ذلك النوع من الخطط الذي يعنى بالتخطيط للأعمال والأنشطة في مكتبة أو مركز معلومات ما بشكل شمولي وعام .

٢. الخطة الجزئية أو التفصيلية:

الخطّة الجزئية هي تلك الخطّة التي تشتمل على جميع الجزئيات والأنشطة والأعمال لمختلف الإدارات والأقسام والشعب في المكتبة أو مركز المعلومات، كأن تكون هناك خطّة لقسم تنمية مصادر المعلومات، وخطّة لقسم الفهرسة والتصنيف، وخطّة لقسم المراجع، وخطّة لقسم الدوريات، وهكذا. ويمكن أيضاً أن يكون هناك خطط جزئية لزيادة الإنتاجية، أو لزيادة الخدمات المعلوماتية وتطويرها، أو لتطوير العاملين، أو لتطوير أجهزة الحاسوب ... إلخ.

ثالثاً. الخطط من حيث درجة إلزاميتها:

تقسّم الخطط من حيث درجة إلزاميتها إلى ما يلي:

١. الخطط الاستدلالية:

الخطّة الاستدلالية هي خطّة تشتمل على تصوّرات وأهداف ترغب المكتبة أو مركز المعلومات في أن تتماشى معها، وذلك من خلال ما تقوم به من توجيه وإعلام، ودون تدخل مباشر في التنفيذ. مثل ذلك، خطّة تشجيع القراءة التي تقوم المكتبة فيها بدور إعلامي توجيهي دون تدخل مباشر منها.

٢. الخطط التشجيعية:

تعمل الخطط التشجيعية على توفير الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة بإقناع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بالتمشّي مع الخطط الموضوعة.

٣. الخطط الإلزامية:

الخطّة الإلزامية هي الخطّة التي تركّز على إلزام العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بتنفيذ بنودها بدقة. لذلك، تكون عملية الرقابة، وتقييم الأداء أو مدى الإنجاز، وتصحيح الانحراف جزءاً لا يتجزأ من تنفيذها.

رابعاً. الخطط من حيث درجة استخدامها:

تقسّم الخطط من حيث درجة استخدامها إلى نوعين، هما:

أ) الخطط متكررة الاستعمال، وتشمل هذه الاستراتيجيات، والسياسات، والقواعد والإجراءات.

ب) الخطط غير متكررة الاستعمال، وتشمل هذه البرامج، والميزانيات التقديرية أو التخطيطية.

ونتناول هذين النوعين من الخطط فيما يلي بالشرح.

ج) **الخطط متكررة الاستعمال :** وتشمل هذه ما يلي:

١. الاستراتيجيات Strategies:

تعرّف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف الرئيسة طويلة الأجل للمكتبة أو مركز المعلومات وتبنّي طرق العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف. وتعرّف أيضاً بأنها خطّة عامة تحدد القرارات المتعلقة بتوزيع الموارد وتحديد الأولويات والخطوات الضرورية للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية.

من هنا نرى أن الاستراتيجية تشمل الأهداف والسياسات والخطط الرئيسة. وتتميز الاستراتيجية بثباتها وعدم تغيّرها وقلّة تجاوبها مع التغيّر قصير الأجل وعناصر البيئة من أنواع الخطط الأخرى. ولا يعني هذا بأن الاستراتيجية لا تتغيّر على الإطلاق، أو أنها غير مرنة، ولكنها لا تتغيّر بالأسلوب نفسه الذي تتغيّر فيه الخطط الأخرى.

ومن **الفوائد** التي يمكن أن تجنيها المكتبات ومراكز المعلومات من استعمل الاستراتيجيات ما يلي:

- أنها تساعد في تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.
- أنها تساعد على الاقتصاد في الموارد، لأنها تقوم بتحديد هذه الموارد واستخدامها وفقاً للطريق المرسوم بغرض تحقيق الأهداف.
- أنها تساعد في وضع الخطط الكفيلة لمواجهة الظروف البيئية المختلفة.
- أنها تساعد في توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في اتخاذ القرار المناسب.
- أنها تساعد في وضع الخطط اللازمة لمواجهة المكتبات ومراكز المعلومات المنافسة.
- أنها تساعد في التقليل من حالات المخاطرة وعدم التأكد، بغية تحقيق مستقبل أفضل.

والاستراتيجية هي نتاج **التخطيط الاستراتيجي** (Strategic Planning)، والذي يعدّ أحد المفاهيم الإدارية الحديثة، ونوعاً حديثاً من التخطيط للمدى البعيد. ويعرّف بأنه "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط المختلفة، وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف في إطار الفرص المتوافرة والقيود التي تفرضها بيئة المنظمة."

ولقد تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المكتبات ومراكز المعلومات في الآونة الأخيرة **لعدة أسباب** منها: **أولاً**. التغيّر المتسارع في بيئتيها الداخلية والخارجية وخاصة في ضوء تطوّر صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. **وثانياً**. زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي بينها وخاصة في مجال تقديم الخدمات. **وثالثاً**. نقص مواردها عامة والمالية خاصة. **ورابعاً**. الحرية المتزايدة في تبادل المعلومات فيما بينها، مما أدى إلى ضرورة زيادة اعتمادها على بعضها بعضاً في هذا المجال، وإلى إضفاء صفة الكونية على أعمالها. ومن خلال هذه الأسباب وغيرها، نستطيع القول بأن التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومراكز المعلومات أصبح ضرورة ملحة، وخاصة إذا ما أرادت هذه المكتبات ومراكز المعلومات البقاء والاستمرارية والتطوّر.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي **المراحل** التالية:

- تحليل الاستراتيجية الحالية للمكتبة أو مركز المعلومات وما تتضمنه من مهام وأهداف.
- دراسة البيئة الداخلية للمكتبة أو مركز المعلومات للتعرّف على الموارد المتاحة، ولتحديد نقاط القوّة والضعف في هذه البيئة.
- دراسة البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز لمعلومات، والتي تتضمن البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والقانونية والثقافية والتكنولوجية، وقوى المنافسة ودرجة هذه المنافسة وشدتها، وتحديد العوامل والمتغيّرات الخاصة بسلوك المستفيدين وتحليلها، ومعرفة حاجاتهم بغرض إشباعها، وذلك بغرض تحديد الفرص والتهديدات والتحديات التي تواجه المكتبة أو مركز المعلومات، ومعرفة مصادرها ومكوناتها، وفهم علاقات التأثير والتأثر بينهما.

- تحديد أهداف ومهام جديدة للمكتبة أو مركز المعلومات أو تعديل الأهداف والمهام الموجودة أصلاً، وذلك في ضوء نتائج دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية كما هو مشار إليه أعلاه.
- وضع الاستراتيجية الجديدة متضمنة الأهداف، والمهام الجديدة، والخطط والبرامج والموازنات التخطيطية.
- تطبيق الاستراتيجية الجديدة وتقييمها في ضوء الأهداف والخطط والبرامج الموضوعة.
- تعديل الاستراتيجية الجديدة في ضوء التغذية الراجعة من عملية التقييم.

٢. السياسات Policies:

تعرّف السياسات بأنها الإطار العام أو مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تضعها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات لكي تسترشد بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها أو عندما تتخذ القرارات، ويلتزم بها المرؤوسون أثناء قيامهم بواجباتهم وأعمالهم الوظيفية.

وتتصف السياسات الجيدة بالشمولية، والمرونة، والوضوح وعدم التضارب أو الازدواجية، والتزامها بالأخلاق العامة. ويتطلب الالتزام بها وتنفيذها ضرورة فهم مبادئها ومفاهيمها ومحتوياتها وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف الخطة.

وتساعد السياسات الموضوعة المكتبة أو مركز المعلومات على الاقتصاد في الوقت والجهود الإدارية المتعلقة بأسلوب العمل، كما أنها تساعد في سرعة تحقيق الأهداف لكونها تقود إلى الهدف وتعمل على تحقيقه بسهولة ويسر.

ويمكن تصنيف السياسات إلى **أنواع**، هي:

- **السياسة الأساسية:** وهي السياسة الرئيسة أو الشاملة التي تنبثق منها كافة السياسات الأخرى، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العامة والنهائية الموضوعة، وتحددها عادة الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات. ومن أمثلة هذا النوع من السياسات كأن تأخذ إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بعدم فتح فروع لها إلاّ في المدن أو القرى التي يزيد عدد سكانها عن عشرة آلاف شخص.
- **السياسة الفرعية:** هي السياسة المنبثقة عن السياسة الأساسية، وهي أكثر تفصيلاً من

السياسة الأساسية، وتطبق على جزء من أجزاء المكتبة أو دوائرها وأقسامها، وتستخدم عادة من قبل الإدارة الوسطى فيها. ومن أمثلة هذا النوع من السياسات أن تكون هناك سياسة لتنمية مصادر المعلومات، وسياسة أخرى للفهرسة والتصنيف، وأخرى للإعارة، وهكذا. وكأن يكون هناك سياسة للإنتاج، وأخرى للإعلان عن خدمات المعلومات وتسويقها، وأخرى للتطوير، وسياسة للعلاقات العامة... إلخ.

- **السياسات التنفيذية:** وهي السياسة التي تنبثق عن السياسة الفرعية، وتكون أكثر تفصيلاً منها، وتسري على الأنشطة اليومية، وتستعملها عادة مستويات الإدارة الدنيا (إدارات الوحدات والشعب). ومن أمثلة هذا النوع من السياسات وجود سياسة خاصة بعدم إعارة أكثر من ثلاثة كتب للطالب، وخمسة كتب لعضو هيئة التدريس. ومن أمثلتها أيضاً السياسة التي ترى أن على الموظف إخبار رئيسه المباشر في حالة الغياب بسبب المرض مثلاً.

وقد تكون السياسات صريحة أو ضمنية، فالسياسة الصريحة هي المعلن عنها، مثل عدم فتح فروع إلاّ في المناطق التي يزيد عدد سكانها على عشرة آلاف شخص. أما السياسة الضمنية فقد تتأتّى من خلال تصرّفات معينة متكررة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات فيقوم باقي الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا باتباع نفس النهج أو الأسلوب الذي يتبعه رؤساؤهم باعتبار ذلك تنفيذاً للسياسة الضمنية للمكتبة أو مركز المعلومات.

٣. القواعد Rules:

تعرّف القاعدة بأنها خطّة محددة للرقابة على السلوك الانساني في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك بغرض حسن سير العمل وعدم الانحراف عمّا هو منصوص عليه. وبهذا، فإن القاعدة محددة ولا يمكن تجاوزها أو الانحراف عنها، وتعدّ مرشداً في اتخاذ القرارات، وتكون آمرة بالقيام بعمل محدد أو ناهية عنه. مثال ذلك، عبارة ممنوع التدخين، وعبارة يبدأ الدوام في تمام الساعة الثامنة وينتهي في الساعة الرابعة، وغير ذلك من القرارات الآمرة.

٤. الاجراءات Procedures :

الاجراءات عبارة عن مجموعة من التوجيهات أو الخطوات ذات التسلسل المنطقي المتتابع لتحقيق هدف معين. وبهذا، فإن أداء الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات يتمّ وفق نظام معيّن محدد وواضح، ولا يخضع لرأي الفرد أو أسلوبه الخاص في العمل.

وتعدّ الإجراءات أكثر دقة وتحديداً من السياسات، ولا بدّ أن تكون في إطار السياسات العامة للمكتبة أو مركز المعلومات وأن تعمل في فلكها. ومن الأمثلة على الإجراءات في المكتبات ومراكز المعلومات **إجراءات التوظيف**، وهي على التوالي:

- الإعلان عن الوظيفة.
- تعبئة طلبات الاستخدام وتقديمها.
- التقييم الأولي لطلبات الاستخدام واستثناء الطلبات غير الملائمة لخصائص الوظيفة المعلن عنها.
- إجراء اختبارات التوظيف.
- إجراء مقابلة شاملة ومتعمقة للناجحين في الاختبارات.
- اختيار الفرد أو الأفراد المناسبين لطبيعة الوظيفة.
- الفحص الطبي
- قرار التوظيف وبدء العمل.

وبذلك يمكن القول بأن الإجراءات تعطي حرية أقلّ من السياسات في عملية اتخاذ القرار. ولتحديد الإجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين، يجب أولاً تعريف العمل تعريفاً دقيقاً، وتحديد أجزائه، ومن ثم ترتيبها ترتيباً منطقياً بحيث تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة لتنفيذ عمل معين.

وللتفريق بين القواعد والإجراءات، فيمكن القول بأن الإجراءات عبارة عن سلسلة متتابعة من القواعد، ومع هذا فالقاعدة لا تشترط أن تكون جزءاً من إجراء. فعبارة " ممنوع الحديث داخل قاعة المطالعة " مثلاً تعدّ قاعدة ناهية ولكنها ليست بإجراء.

ب) الخطط غير متكررة الاستعمال:

الخطط غير متكررة الاستعمال هي نوع من الخطط يوضع لحالات خاصة، وتشمل ما يلي:

١. البرامج Programs:

البرامج هي مجموعة مترابطة من الأهداف، والسياسات، والإجراءات، والقواعد والمهمّات، والخطوات والأنشطة التفصيلية التي يجب القيام بها، والموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي ينبغي توظيفها واستثمارها، وغيرها من العناصر اللازمة لتنفيذ عمل معين. ويفترض دعم هذه البرامج برأس مال وموازنات تشغيلية، وأن يرتبط تنفيذها بزمن معين.

وقد يتفرع عن البرامج الأساسية برامج فرعية، فعلى سبيل المثال قد يتفرع عن برنامج تدريب العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، برامج خاصة بالبعثات، وبالتدريب أثناء الخدمة، وبالزيارات العلمية والميدانية، وغيرها.

إن الترابط والتكامل بين البرامج المختلفة أمر في غاية الأهمية، ولذلك يتطلب تخطيطها وإعدادها مهارات إدارية فائقة.

٢. الميزانيات التخطيطية Budgets:

الميزانية كخطّة عبارة عن بيان رقمي يوضح النتائج المتوقعة معبّراً عنها بقيم عددية أو بلغة الأرقام. ويمكن التعبير عن الخطة المالية بأرقام نقدية، أو بساعات عمل، أو بوحدات إنتاجية، أو ساعات عمل آلة ما، أو أي مقياس رقمي آخر.

وتستخدم الميزانية في المكتبات ومراكز المعلومات، كغيرها من المنظمات، أداة للرقابة، إذ يتمّ المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة فيها والأرقام الفعلية.

وجدير بالذكر، أن غالبية المديرين والعاملين الآخرين في المكتبات ومراكز المعلومات يعانون من قلّة الخبرة الكافية في إعداد هذه الموازنات، ويعتمدون في ذلك على نسخ أو تعديل أرقام الميزانيات الخاصة بالسنوات السابقة، مما يؤثر سلباً في بعض الأحيان على إنجاز الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف الموضوعة.

ميادين التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

لما كان التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المنظمات، منهجاً عقلانياً منظّماً من التفكير والتعامل مع الأمور، فإن ميادينه تشمل جميع النواحي الاقتصادية، والاجتماعية، والمالية، والبشرية، والتنظيمية لها.

١. **التخطيط الاقتصادي**: يقصد بالتخطيط الاقتصادي التخطيط لمستقبل المكتبة أو مركز المعلومات الاقتصادي بشكل عام، كإعداد خطط تنموية شاملة، أو التخطيط للدخول في استثمارات، أو إقامة معارض الكتب الربحية، أو الاستثمار الأمثل للعاملين من خلال استغلالهم في إقامة الدورات وورش العمل، مما يؤدي إلى استقطاب أموال إضافية إلى المكتبة أو مركز المعلومات

٢. **التخطيط الاجتماعي**: يقصد بالتخطيط الاجتماعي محاولة معالجة وحلّ المشكلات والمعيقات الاجتماعية التي تصاحب جهود التطوير والتغيير في المكتبات ومراكز المعلومات. مثل ذلك وضع الخطوط العريضة لمعالجة المشكلات الاجتماعية التي تؤثر سلباً على العمل في الكثير من الأحيان كإشراك المرأة في مناوبات العمل التي قد تمتد إلى ساعات متأخرة من الليل.

٣. **التخطيط المالي**: تعاني المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة، ناتجة عن الانخفاض في ميزانياتها ومواردها المالية، لذا، يصبح التخطيط المالي في هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية.

ويقصد بالتخطيط المالي تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل وبشكل يحقق الأهداف المنشودة.

والتخطيط المالي للمكتبات ومراكز المعلومات ضروري في كثير من المجالات مثل تنمية المجموعات، ورواتب العاملين، وتطوير الخدمات، وإدخال التكنولوجيا، وصيانة المباني، وغيرها.

٤. **تخطيط القوى العاملة**: يهدف هذا النوع من التخطيط ضمان حصول المكتبة أو مركز المعلومات على الأفراد المؤهلين اللازمين لسير العمليات الفنية والخدماتية والمعلوماتية والإدارية المختلفة خلال فترة زمنية مستقبلية. ويتضمن تخطيط القوى

العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات إيجاد حلّ لمشكلات ثلاث أساسية هي :

أ. مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة.

ب. مشكلة تحديد عدد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال المختلفة .

ج. مشكلة تطوير أداء العاملين وتدريبهم للقيام بالأعمال المختلفة على أفضل وجه .

٥. **التخطيط التنظيمي**: يقصد بالتخطيط التنظيمي تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وبيان سلطاتهم ، وذلك درءاً للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار ، بغرض تحقيق الأهداف . ومن أمثلة مجالات التخطيط التنظيمي: وضع الدراسات لتبسيط إجراءات العمل ،وتوصيف الوظائف وتحليلها ، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال، ووضع نظام سليم لإدارة نظم المعلومات.

صعوبات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تصنيف صعوبات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات في نوعين رئيسين ،هما:

أولاً. صعوبات ناتجة عن عملية التخطيط نفسها.

ثانياً . صعوبات ناتجة عن الأفراد العاملين في عملية التخطيط.

ونتناول فيما يلي هذه الصعوبات بالشرح .

أولاً . صعوبات ناتجة عن عملية التخطيط نفسها ، ونذكر منها ما يلي :

١. **سرعة التغير**:

تشهد المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر جملة من التغيّرات والتطوّرات السريعة في بيئتيها الداخلية والخارجية ، والتي أدّت إلى تغيّر كبير في صورة هذه المكتبات ومراكز المعلومات وفي رسالتها وأهدافها وخدماتها ومواردها المالية وركائزها الفنية والتكنولوجية ،وغيرها، ويتوقع أن تستمر هذه التغيّرات في المستقبل المنظور. وتجعل هذه التغييرات عملية التخطيط صعبة للغاية ، وتلزم المخطّطين على إجراء تعديلات على خططهم الموضوعة للتكيّف معها، الأمر الذي يترتب عليه زيادة نفقات عملية التخطيط والجهود المبذولة فيها. كما أنها تجعل العديد من الخطط قديمة وبالية حتى قبل أن يبدأ في تطبيقها في بعض الأحيان.

٢. صعوبة تدفق المعلومات اللازمة للتخطيط:

للمعلومات أهمية قصوى في التخطيط ، إذ يعتمد رجل التخطيط عليها في وضع خططه السليمة ومتابعة تنفيذها. لذلك ، فإن عدم تدفق المعلومات الدقيقة وتوافرها في الوقت المناسب، سوف يعرقل جهود إدارة المكتبة أو مركز المعلومات في اتخاذ قراراتها السليمة، ويعرقل وضع خططها وتنفيذها.

٣. عدم المرونة:

يحتاج التخطيط وإعادة التخطيط إلى مرونة كافية في بيئة المكتبة ومراكز المعلومات . إلاّ أن هناك بعض المؤثرات والعوامل التي تجعل من المرونة صفة غير متوافرة في بعض الأحيان ، ومنها على سبيل المثل النملاذج الجامدة من السلوك التي قد يطوّرها العاملون ويصعب تغييرها، والسياسات والإجراءات والقواعد المتبعة ويصعب تغييرها بسبب أن العاملين قد تعودوا عليها، أو أن تغييرها سيكلّف أموالاً طائلة ، وكذلك عناصر البيئة الخارجية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية ،وغيرها والتي يصعب السيطرة عليها.

٤. الوقت والتكاليف:

للتخطيط ثمن وتكلفة، ويتطلب وقتاً كبيراً من جانب رجل التخطيط في جميع مراحل إعداد الخطّة، والإعلان عنها، والتعريف بها، وتطبيقها، وتقييمها ومتابعتها . وتعدّ التكاليف الباهظة إحدى المعوّقات الإدارية لعملية التخطيط، إذ تحتاج هذه العملية إلى المال الكثير اللازم لمواجهة رواتب ومخصصات الخبراء والعاملين، هذا بالإضافة إلى تكاليف الدراسات والبحوث، والمستلزمات المادية من أجهزة وأدوات... إلخ . وتزداد التكاليف خاصة في حالات التخطيط غير المكتمل، والتخطيط الخاطئ، وتشكّل بالتالي عائقاً أمام التخطيط الفعّال .

ويزيد من حدة هذه المشكلة إدعاء بعض مديري المكتبات ومراكز المعلومات بعدم توافر الوقت لديهم للتخطيط لانشغالهم بقضايا إدارية مختلفة، وتناقص الموارد المالية الخاصة بالمكتبات ومراكز المعلومات في الآونة الأخيرة.

٥. عدم نجاح التنبؤات:

قد لا تصدق التنبؤات التي يقوم عليها التخطيط ذلك لأن المستقبل مجهول. لذلك،

تكون إمكانية صدق التنبؤ أكبر إذا ارتبط التخطيط بحوادث الماضي ونتائجه ومجريات الحاضر، وإذا تمت تجزئة الظواهر المركبة إلى جزيئاتها الفرعية، وإذا توافرت المرونة والبدائل في الخطط الموضوعة، وإذا اتبعت أساليب التنبؤ الحديثة باستخدام الحاسوب.

٦. عدم القدرة على تحديد الهدف/ الأهداف:

تعدّ عملية التحديد الدقيق والواضح لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات أهمّ أساسات التخطيط الناجح. لذا، فهي تتطلب قدراً كبيراً من العلم والخبرة والتحليل من جانب رجل التخطيط، وتعدّ تحدياً صعباً بالنسبة له. ومن المعلوم، أن عدداً لا بأس به من المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات ليست لديهم الخبرة الكافية في المجال، لذا يتهرب بعضهم من القيام بهذه العملية، أو قد يلقي بها إلى الآخرين، مما يؤدي إلى صياغة هذه الأهداف بشكل غير مرض أو منقوص، وبالتالي فشل الخطط الموضوعة.

٧. عدم تحديد موقع المسؤولية في التخطيط:

تعدّ مشكلة عدم تحديد موقع المسؤولية في التخطيط عائقاً آخر من العوائق التي تحدّ من فعالية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات. فعلى سبيل المثال قد يحتاج التخطيط لإدارة القوى البشرية إلى أن يقوم رؤساء الدوائر والأقسام بتزويد إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بحاجتهم من القوى البشرية، فإن تخلّى أحدهم عن هذا، فإنه سيؤدي حتماً إلى عرقلة عملية التخطيط وإحداث خلل فيها. لذا، يجب أن يكون هناك تحديد متكامل لمواقع المسؤولية في وضع الخطط، لأن عكس ذلك يعدّ من المعيقات الإدارية في التخطيط.

ثانياً. صعوبات ناتجة عن الأفراد العاملين في عملية التخطيط، نذكر منها ما يلي:

١. عوامل نفسية أو سيكولوجية:

تتعلق العوامل النفسية برجل التخطيط نفسه، إذ إنه مثل الأشخاص الآخرين يرغب علاة في التعامل مع الحاضر وليس المستقبل المجهول.

٢. الاعتماد الكبير على الخبرة السابقة:

ينظر بعض المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات إلى النجاح في الماضي كدليل للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، بينما يعتمد البعض على حدسهم كأداة لاتخاذ القرارات.

إن النجاحات السابقة في العمليات عادة ما كانت تعزى في بعض الأحيان إلى خبرة المدير وحدسه وتخيّلته، أما الفشل، من جهة أخرى، فقد كان يعزى إلى الظروف الخارجة عن سيطرة المكتبة أو مركز المعلومات، بدلاً من عزوه إلى قلّة التخطيط أو ضعفه. إن الاعتماد على خبرة المدير وحدسه وسعة تخيّلته مهمّة في عملية التخطيط، إلاّ أنها يجب أن لا تكون العامل الوحيد في هذا المجال.

٣. مقاومة التخطيط:

يقترح التخطيط في بعض الأحيان أفكاراً جديدة، ربما تستلزم تغييراً في إجراءات العمل وآلياته، أو في بعض العلاقات القائمة، مما قد يولّد نوعاً من المقاومة لهذا التغيير حفاظاً على السائد وبالتالي مقاومة عملية التخطيط ذاتها. وقد يقاوم عمليتي التخطيط والتغيير جهات مختلفة مثل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أو العاملين أو المستفيدين أو غيرهم، مما يشكل عائقاً أمام التخطيط الفعّال.

٤. ضعف الالتزام بالتخطيط:

على الرغم من أهمية التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات، إلاّ أنه ليس هناك التزام به على جميع المستويات الإدارية، ونجد أن غالبية المديرين يصبّون جلّ اهتمامهم على معالجة المشكلات اليومية متجاهلين التخطيط للمستقبل واستغلال إمكانيته وفرصه. وحتى لو وضعت الخطط فرضاً، فإن هناك درجة واضحة من النزعة الإنسانية لتجنبها أو عدم الالتزام بها، نتيجة لعدم توفر الوقت الكافي لتنفيذها، أو عدم رضا العاملين عن العمل بعامة والخطط الموضوعة بخاصة، أو عدم فهم العاملين للخطّة، أو عدم توفر الحوافز المشجعة على العمل بمقتضاها.

طرق زيادة فعالية التخطيط:

حتى يكتسب التخطيط فعاليته المرجوّة، فلا بدّ له أولاً وقبل كل شيء أن يحظى بدعم الإدارة العليا للمؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وجميع المستويات الإدارية في المكتبة نفسها والعاملين فيها. هذا، بالإضافة إلى تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية اللازمة لكي تأخذ عملية التخطيط مداها الحقيقي.

ويمكن زيادة فعالية التخطيط أيضاً، من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية لدى القيام بعملية التخطيط:

١. **المرونة:** إن جمود الخطّة يعني انهيارها. لذا، لا بدّ أن تترك الخطّة للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات مجالاً للتفكير والتصرّف وفق روح الخطّة، ووفق الظروف المتغيّرة دون تقيّدهم بحرفيتها.

٢. **الثبات:** الثبات هنا لا يعني الجمود. لكن كثرة التغييرات المفاجئة في الخطّة يمكن أن تثير ردود فعل غير محببة لدى القائمين على تنفيذها. لذا، يجب أن تمتلك الخطّة نوعاً من الثبات.

٣. **الاستمرارية:** تعني الاستمرارية هنا أن يكون التفكير في الخطة مستمراً لحين الانتهاء منها، ومن ثمّ يبدأ التفكير بالخطّة الجديدة. ويعني هذا أن يكون التخطيط طويل المدى إطاراً للخطة المتوسطة والقصيرة.

٤. **الوضوح:** يعني وضوح الخطة أن تصاغ بلغة سهلة وبسيطة، مما يسهل فهمها على الأشخاص القائمين على تنفيذها في المكتبة أو مركز المعلومات. ويتطلب هذا زيادة الدقة في صياغة الأهداف، والأنشطة، والجداول الزمنية، والنتائج المتوقعة.

٥. **البساطة:** إن تعقيد الخطّة غالباً ما يؤدي إلى صعوبة تنفيذها. لذا، لا بدّ أن تكون بسيطة في تركيبها وعلاقات عناصرها المختلفة، مما يسهل عملية متابعة تنفيذ بنودها، ويساعد في الاقتصاد في تكاليف العمل.

٦. **الواقعية:** الواقعية هي أن تبنى الخطّة في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة للمكتبة أو مركز المعلومات حالياً ومستقبلاً، ويجب أن لا تبنى على تفاؤلات وهمية مطلقة يصعب تحقيقها.

٧. **المشاركة في إعداد الخطة:** تعني المشاركة هنا إشراك الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على مختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد الخطّة، كلّ في مجال تخصصه، للإفادة من خبراتهم السابقة، ومهاراتهم المكتسبة في المجال.

إن إشراك العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات في إعداد الخطة يزيد من فهمهم للأهداف الموضوعة، ويجعلهم أكثر قبولاً لها، والتزاماً بتحقيقها، وأكثر شعوراً

بأن نجاحها يعني نجاحهم، وأن فشلها يعني فشلهم في هذا المجال.

٨. **الإعلان عن الخطّة:** يعني الإعلان عن الخطّة قيام المكتبة أو مركز المعلومات بحملة توعية عامة تعرّف العاملين فيها بالخطط الموضوعة وأهدافها، والتعرّف على ردود فعلهم إزائها، والإجابة عن أسئلتهم واستفساراتهم حولها، وتعديل أو تغيير ما يثبت عدم واقعيته من أهداف في ضوء المناقشات وردود الفعل المختلفة.

٩. **القبول بالخطة والالتزام بها:** مما سبق، يتبين لنا أن قبول العاملين بالخطّة ومدى التزامهم بتنفيذها يعدّ من المعايير المهمّة لزيادة فعالية التخطيط. إذ إنه بدون قبول الخطّة من قبل الأشخاص المنفذين قد يعني مقاومتها أو الانحراف عنها أو عدم الالتزام بها أو حتى إهمالها كليًا، مما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها الموضوعة.

١٠. **توفير الهيكل التنظيمي:** إن توفير الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبة أو مركز المعلومات يساعد كثيراً على تحسين عملية التخطيط وفعاليتها. إذ يساعد الهيكل التنظيمي على توفير الإطار العام الذي تعمل بمقتضاه الدوائر والأقسام والوحدات المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات، ويسهل عملية الاتصال فيما بينها، وذلك من خلال تحديده لتسلسل العملية الاتصالية وإصدار الأوامر، مما يؤدي إلى زيادة القدرة على تحديد المسؤولية، وسهولة اكتشاف الأخطاء ومعالجتها أثناء إعداد الخطة أو تنفيذها.

١٢. **توفير المعلومات اللازمة:** يعدّ تدفق المعلومات إلى مواقع التخطيط بالدقة والوقت المناسبين أحد المعايير المهمّة لزيادة فعالية التخطيط. ويستلزم هذا وجود نظام معلومات إداري حديث في المكتبة أو مركز المعلومات لتولي هذه المهمة.

الأدوات المساعدة في التخطيط:

من أهم الأدوات المساعدة في التخطيط بالمكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

١. المخططات الزمنية Charts:

يطلق على المخططات الزمنية أيضاً اسم الخرائط الزمنية. ويعدّ المخطّط الزمني لجانت (Gantt Chart) من أشهر المخطّطات المساعدة في عملية التخطيط وأهمها. وهو عبارة عن مخطط يعتمد الوقت عاملاً أساسياً في برمجة الاجراءات والأنشطة التي تشمل عليها الخطة.

٢. المخططات الشبكية Network Analysis:

المخطّط الشبكي عبارة عن أداة يتمّ من خلالها بيان تتابع الأنشطة التي تشتمل عليها الخطّة بحيث تظهر على شكل مخطّط أو رسم بياني. ويمكن استخدام هذا الرسم في مرحلة ما قبل البدء بتنفيذ الخطّة، ومرحلة تنفيذها.ويمكن استخدام هذا الرسم في مرحلة ما قبل البدء بتنفيذ الخطّة، ومرحلة تنفيذها. ويساعد على الكشف مقدماً عن المشكلات والمعيقات الممكن حدوثها، وبالتالي يمكن توظيفه لوضع خطّة جديدة خالية من المشكلات والمعيقات قدر الإمكان.

٣. الحاسوب Computers:

يعدّ الحاسوب أهم أدوات التخطيط على الإطلاق في وقتنا الحاضر. ويمكن استخدامه للتخطيط لأنشطة كثيرة في المكتبات ومراكز المعلومات مثل التنبؤ ومعرفة اتجاهات المستقبل، وتخطيط تنمية المجموعات، وتخطيط المخزون من مصادر المعلومات والمخازن، وتخطيط خدمات المعلومات وتسويقها، وتخطيط القوى العاملة، وتخطيط المباني، والتخطيط المالي، وغيرها.

ومن المعلوم أن تعاظم إمكانيات الحاسوب وقدراته في تخزين البيانات وتحويلها إلى معلومات وإيصالها إلى المديرين والمخططين في المكتبات ومراكز المعلومات بسرعةٍ ودقةٍ عاليتين يساعدُ فيما يلي :

١. تحرير المديرون والمخططون من أعباء القيام بجمع المعلومات وتحليلها، مما يعطيهم وقتاً أكبر للقيام بعملية التخطيط ذاتها.
٢. زيادة فاعلية المديرين والمخططين في التخطيط ووضع الخطط المناسبة؛ وذلك من خلال توفير المعلومات التي تساعدهم على الفهم الدقيق والموضوعي للبيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.
٣. جعل عملية التخطيط أكثر سهولة ومرونة، وأقل تعقيداً وتكلفةً من ذي قبل وذلك من خلال توفير المعلومات اللازمة والمناسبة .
٤. تسهيل التخطيط الاستراتيجي والتنبؤ للمستقبل البعيد.
٥. تسهيل مراجعة الخطط المرسومة وتعديلها بناءً على المعلومات المتوافرة.
٦. إمكانية جدولة الأعمال والأنشطة المختلفة التي تتفرع عن خطة عامة مثل جدولة أعمال الصيانة وجدولة قاعات المطالعة المختلفة، وغيرها، مما يساعد المكتبات ومراكز المعلومات على استخدام مواردها وإمكانياتها بفاعلية أكبر.

الفصل الرابع

التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات

Organizing

بعد تمام عملية التخطيط، يبدأ المدير في المكتبة أو مركز المعومات بالوظيفة الثانية من وظائف العملية الإدارية وهي وظيفة التنظيم.

وكلمة (Organization) مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتمّ بواسطتها إنجاز العمل. وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين، هما: **الأول**. أن التنظيم اسم معنوي، مثل مكتبة أو مركز معلومات، أو وزارة، أو جهاز حكومي، أو شركة ... الخ ، **والثاني**. أن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي. وبهذا، فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتاجها، وهو الآلية الرسمية التي يتمّ من خلالها إدارة التنظيم بنجاح. والمعنى الثاني هو المقصد في هذا الفصل من الكتاب.

وتزداد أهمية التنظيم كلّما كبر حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وكبر حجم أعمالها، وازداد عدد العاملين فيها، وتوسعت خدماتها وتنوعت. وبذلك، تظهر أهمية التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات التي تتطلب فيها طبيعة العمل وحجمه أكثر من فرد واحد للقيام به.

ويعدّ التنظيم عنصراً رئيساً من عناصر إدارة المكتبات ومركز المعلومات. وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة، يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويحدد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، ويحدد العلاقات وأنماط الاتصال بين الإدارات والأقسام والشعب المختلفة وداخل كلّ منها، ويحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من العاملين في

المكتبة أو مركز المعلومات والسلطات والصلاحيات اللازمة لتحمل هذه المسؤوليات، ويضمن التنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام والشعب المختلفة من جهة وأنشطة الأفراد أنفسهم من جهة أخرى عن طريق وسائل وأساليب التنسيق الملائمة، وبما يؤدي إلى ضبط وكفاءة وترشيد الأداء والعمل، وإلى زيادة التفاعل والانسجام والانضباط، فهو تنظيم للأعمال ولجهود الأفراد والامكانيات المتاحة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

إذاً، فالتنظيم ليس غاية في حدّ ذاته، بل وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفاً. ويرتبط التنظيم بالعمل الجماعي، وهو جوهر العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات. وبدون التنظيم الجيد لا يمكن أن نتوقع إدارة جيدة توفق بين الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بأسلوب يكفل تحقيق الأهداف المرجوّة بكفاية وفاعلية.

تعريف التنظيم :

هناك تعريفات متعددة لمصطلح التنظيم، نذكر منها ما يلي:

- إنه الطريقة التي يتمّ بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق أهداف مشتركة.
- هو العملية التي يتمّ بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها، وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة، وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكّنهم من العمل معاً بأقصى كفاءة ممكنة لغرض إنجاز الأهداف.
- هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة، والعلاقات وأنماط الاتصال، وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال، بغرض تحقيق الأهداف.

مما تقدّم نلاحظ أن التعريفات التي أشرنا إليها هي متشابهة إلى حدّ كبير، وأنها تشير إلى أن التنظيم ذو طبيعة بشرية؛ أي أن العنصر الأساسي لأي تنظيم هو العنصر البشري الذي يهدف من خلال وجوده في التنظيم إلى التعاون لإنجاز عمل ما أو تحقيق هدف معين.

عناصر التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات:

مما سبق، نستطيع أن نتبين العناصر الأساسية التالية لعملية التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات:

أولاً. تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أداؤها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات.

ثانياً. تحديد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة، وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.

ثالثاً. تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة أو مركز المعلومات. ويقصد **بالمسؤوليات** الواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة ما والتي إن قصّرت في أدائها تعرضت للمساءلة. أما **السلطة** فتعني الحقّ الشرعي في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه.

رابعاً. تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة، وخطوط السلطة والمسؤولية بينها، مما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية بعضها ببعض كأي كائن عضوي، وبالتالي إلى انسياب الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل.

خامساً. اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة؛ وذلك بناء على مواصفات ومعايير تمّ تحديدها مسبقاً. ومن ثمّ منح هؤلاء الأفراد المسؤوليات والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب. ويجب أيضاً تحديد طرق العمل وإجراءاته وتوضيحها لشاغلي الوظائف، ووضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض إنجاز الأهداف دون تضارب أو ازدواجية.

سادساً. توفير أدوات تنظيمية (أجهزة وأدوات ووسائل) تسهل عملية التنظيم.

أهمية التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات:

للتنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد كثيرة، من أهمّها ما يلي:

١. يعرّف كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومات بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها، وبموقعه ومكانه الإداري في التنظيم العام.

٢. يحدد علاقات العمل داخل المكتبة أو مركز المعلومات، وبذلك يستطيع كلّ موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل، مما يؤدي إلى إيجاد علاقات عمل سليمة ومرغوبة، وتطوير نظم الاتصال فيها.

٣. يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات من العمل مع بعضهم بعضاً بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف، فهو الذي يوحد جهود الأفراد لدى قيامهم بالعمل.

٤. يحدد لكلّ موظف واجباته ومسؤولياته وسلطاته الضرورية لإنجاز العمل، ويعمل بالتالي على القضاء على مشكلة الازدواجية في العمل، وتعارض الأدوار، والصراع الوظيفي.

٥. يضمن أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والانتاجية الفعّالة.

٦. يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والامكانيات المادية والتكنولوجية المتوافرة.

٧. يساعد في تسهيل واجبات الإدارة والمديرين، ويسهل عملية الإشراف والرقابة وذلك من خلال وضع إجراءات ومعايير يمكن على أساسها قياس العمل.

٨. يساهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي؛ وذلك من خلال مرونته واستجابته للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات ضماناً للبقاء والاستمرارية والنمو.

خصائص التنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات:

للتنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات خصائص متنوعة، نذكر منها ما يلي:

١. الإفادة من التخصص:

يساعد التنظيم الإداري الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات على تطبيق مبدأ التخصص في العمل، كالتزويد، أو الفهرسة والتصنيف، أو استرجاع المعلومات، وغيرها. وللإفادة من التخصص، لا بدّ من إنشاء وحدة تنظيمية (إدارة، قسم، شعبة) مختصة بكلّ عمل، أو أن يقتصر عمل كلّ فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة.

وجدير بالذكر، أن تخصص الفرد في عمل ما في المكتبة أو مركز المعلومات، لا ينفي إطلاقاً إتقانه لأعمال أخرى فيها، وإنما يعني تعمّقه في معرفة تفاصيل عمله،

واستيعابه له بدرجة كبيرة، وتملّكه المهارات اللازمة للقيام بـه علـى أفضـل وجـه، ممـا يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

٢. التنسيق بين أعمال المكتبة أو مركز المعلومات:

يعدّ التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة أو مركز المعلومات ضروري؛ وذلك للقضاء على التكرار، والازدواجية، وتصارع الأدوار، والصراع التنظيمي بينهـا. ويعـدّ حسن التنسيق بين أعمل المكتبة أو مركز المعلومات دليل واضح علـى جـودة التنظـيم وفاعليته، وحسن توزيع الأعمل بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخـل كـل وحـدة على حدة.

٣. الاتصال الفعال:

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات ومراكز المعلومات شبكة اتصـالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظـيم إلى المسـتويات العليـا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق.

٤. أولوية الأنشطة:

يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية المهمّة التي تساعد على تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، وتلك الأنشطة الثانوية وغير المهمّة في المجـال، إذ تعطى أولوية خاصة للأنشطة الأساسية المهمّـة، ممـا يـؤدي إلى التقليـل مـن الوقـت الضائع والتكلفة.

٥. تحقيق الرقابة التلقائية:

يساعد التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسـؤولية إنجـاز العمـل المنـوط بـه علـى أفضل وجه، وبالتالي تتكون لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية على عمله لينجزه بالشـكل المطلوب.

٦. عدم الإسراف:

التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمكّن المكتبة أو مركز المعلومـات مـن تـوفير مـا يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة.

٧. التعاون بين العاملين:

يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكّن الأفراد العاملين في المكتبة أو في مركز المعلومات، كما ذكر سابقاً، من العمل مع بعضهم بعضاً بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

٨. مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات:

التنظيم الإداري الجيد هو الذي يهتم بالظروف والتغيّرات الحاصلة والمتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيّرات.

٩. استقرار التنظيم:

بمعنى أنه يجب ألاّ يجري تعديل أساسي في التنظيم إلاّ إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم.

مبادئ التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات:

لضمان سلامة وكمال وجودة التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات لا بدّ من مراعاة عدد من المبادئ العلمية، نذكر منها ما يلي:

١. مبدأ تقسيم العمل:

إن زيادة حجم أعمال المكتبات ومراكز المعلومات وتعددها وتنوعها في الوقت الحاضر، يستوجب تقسيم العمل بين الأفراد بما يتلاءم مع مؤهلاتهم وقدراتهم بغرض سرعة إنجازه ودقته، وإعطائهم السلطات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال.

٢. مبدأ وحدة الهدف:

من المعلوم أن لكلّ مكتبة/مركز معلومات أهداف كلّية تسعى إلى تحقيقها. لذا، يجب أن تشترك جميع دوائرها وأقسامها ووحداتها في تحقيق هذه الأهداف.

٣. مبدأ الوظيفة:

من المفروض أن يتمّ التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس على أساس الأشخاص أو

الموظفين. لذا، يجب توصيف الوظائف بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

٤.مبدأ التخصص:

هناك بعض الأعمال أو الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات ذات طبيعة فنية دقيقة تحتاج إلى متخصصين للقيام بها مثل التزويد، والفهرسة والتصنيف، والصيانة والتجليد، واسترجاع المعلومات، وغيرها. إن توافر مثل هؤلاء المتخصصين يؤدي إلى إتقان العمل وجودته، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعة.

٥.مبدأ وحدة الرئاسة:

يعني مبدأ وحدة الرئاسة أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في كلّ مستوى من المستويات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات في رئيس واحد. فوجود أكثر من رئيس واحد للمرؤوس يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة إليه كبيرة، وهذا يؤدي بالتالي إلى الفوضى والإرباك في العمل، وإلى زيادة الاحتكاك والصراع بين الرؤساء و المرؤوسين.

٦.مبدأ التسلسل الرئاسي:

يعني مبدأ التسلسل الرئاسي أن يخضع كل مستوى إداري للمستوى الذي يعلوه، وأن تكون السلطة النهائية محددة في شخصية مدير المكتبة أو مركز المعلومات الذي يجلس في قمة الهرم الإداري.

٧.مبدأ توازن المسؤولية والسلطة:

يعني مبدأ التوازن بين المسؤولية والسلطة تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة وإعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من إنجازها. فلا مسؤولية بدون سلطة، ولا سلطة بدون مسؤولية.

٨. مبدأ تفويض السلطة:

يتمّ تفويض السلطة بتنازل المدير في المكتبة أو مركز المعلومات عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه بغرض تسهيل أداء الأعمال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة.

٩. مبدأ نطاق الإشراف:

ينصّ هذا المبدأ على أن أي رئيس إداري لا يستطيع أن يشرف بفاعلية إلاّ على

عدد محدود من المرؤوسين. وأنه كلّما زاد عدد المرؤوسين (اتساع نطاق الإشراف) كلّما زادت صعوبة الإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتوجيههم.

١٠. مبدأ ديناميكية (مرونة) التنظيم:

يعني مبدأ مرونة التنظيم إمكانية استيعاب التنظيم لكافة التغيّرات والمستجدات في بيئة المكتبة أو مركز المعلومات الداخلية والخارجية دونما الحاجة إلى إعادة التنظيم أو إحداث تعديلات جوهرية على هيكلها التنظيمي.

١١. مبدأ المركزية أو اللامركزية:

تعني المركزية حصر السلطة وحق اتخاذ القرار في شخص مدير المكتبة أو مركز المعلومات.وتعني اللامركزية توزيع السلطة وإعطاء المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات حقّ التصرف واتخاذ القرار. ولكلّ منهما إيجابياته وسلبياته.

أنواع التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك نوعان من التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات، هما: **التنظيم الرسمي، والتنظيم غير الرسمي.** ونتناول فيما يلي كلاً منهما بالشرح.

أولاً. التنظيم الرسمي Formal Organization:

يقصد بالتنظيم الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتمّ بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات. ويشمل أيضاً القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وتعبّر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المكتبة أو مركز المعلومات. إذاً، التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات من أجل بلوغ أهداف محددة.

يأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها ما يلي:

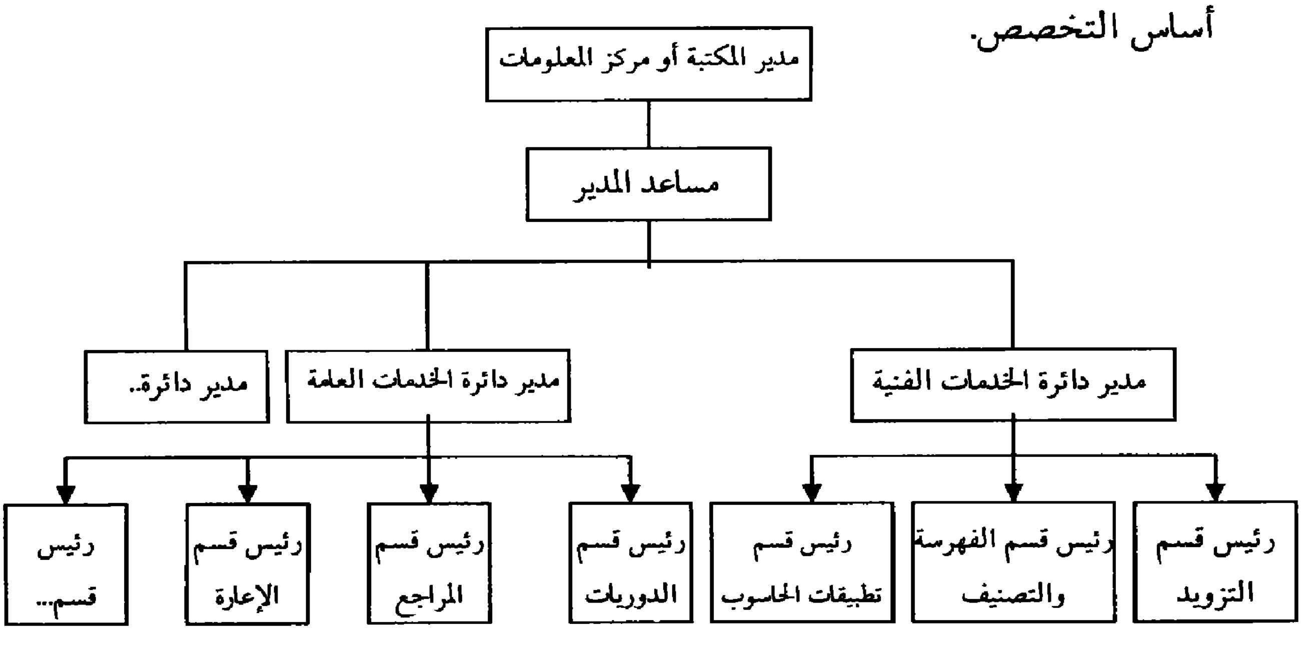
١. التنظيم العمودي أو الرأسي Line-Organization :

تتكوّن المكتبة أو مركز المعلومات حسب التنظيم العمودي من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها بعضاً ارتباطاً رأسياً أو عمودياً. ويتخذ التنظيم شكل الهرم،

يجلس في قمّته مدير المكتبة أو مركز المعلومات، ويليه رتبة مساعدو المدير، فمديرو الدوائر، فرؤساء الأقسام، فرؤساء الشعب. ويشار إلى ارتباط المستويات الإدارية المختلفة بعضها ببعض بخطوط متصلة. وتصدر الأوامر حسب هذا التنظيم من الأعلى إلى الأسفل، وواجب المستوى الإداري الأدنى تنفيذها. ويعدّ هذا النمط التنظيمي الأكثر شيوعاً في المكتبات ومركز المعلومات.

يمتاز هذا الشكل من التنظيم ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسؤولية محددة بصفة قاطعة، ويعرف كل مرؤوس من هو رئيسه ومدى سلطاته ومسؤولياته. ويمتاز أيضاً بسرعة اتخاذ القرارات والبتّ في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مثالب التنظيم العمودي تركيز جميع السلطات في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات، مما يحمّله أعباء قد ترهق كاهله، وتضيع من وقته لانشغاله في أمور ثانوية أحياناً. كما يتطلب من المدير معرفة وثقافة واسعة تحتم عليه القدرة على فهم مختلف الأمور الإدارية والتعامل معها. ويؤخذ عليه أيضاً إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص.



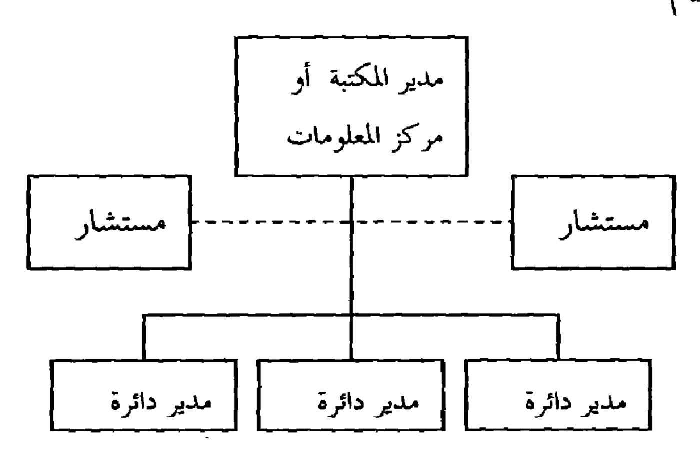
أنموذج التنظيم العمودي أو الرأسي.

٢. التنظيم الرأسي الاستشاري Line and Staff Organization:

نظراً لمحدودية قدرات المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في بعض القضايا والاختصاصات، فقد اقتضى الأمر في بعض الأحيان الاستعانة ب أو تعيين مجموعة من

الاستشاريين والخبراء. يتصل عمل هؤلاء أساساً في التخطيط، ووضع السياسات ورفعها لمدير المكتبة أو مركز المعلومات لينظر فيها، ودراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات حيالها . والجدير بالذكر ، أن مجموعة الاستشاريين هذه لا تلعب دوراً تنفيذياً مباشراً في الأعمال اليومية ، إذ يترك أمر التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا. كما أن رأيهم غير ملزم للمديرين، وليس لديهم سلطة لاتخاذ القرار، وإنما يقتصر دورهم على تقديم التوصيات والنصح والمشورة.

وبالرغم من مزايا هذا الشكل من التنظيم من حيث توفير الأسس العلمية والموضوعية للقرارات التي يفترض على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات اتخاذها، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل، وتوفيره للعاملين التنفيذيين وقتاً أكثر لإنجاز المهام التي تسهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة، لأن مهمّة المستشارين والخبراء الأساسية هي القيام بالعمل الفكري الخاص بحلّ مشكلات التنظيم والعمل وتقديم توصيات حيالها، مما يخفف من ضغوطات الوقت على المديرين والعاملين التنفيذيين، إلاّ أنه قد يؤدي إلى حساسيات أو حتى حدوث صراع بين المستشارين والعاملين التنفيذيين في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يعكس سلباً على علاقات العمل وكفاءة التنظيم.



أنموذج التنظيم الرأسي الاستشاري.

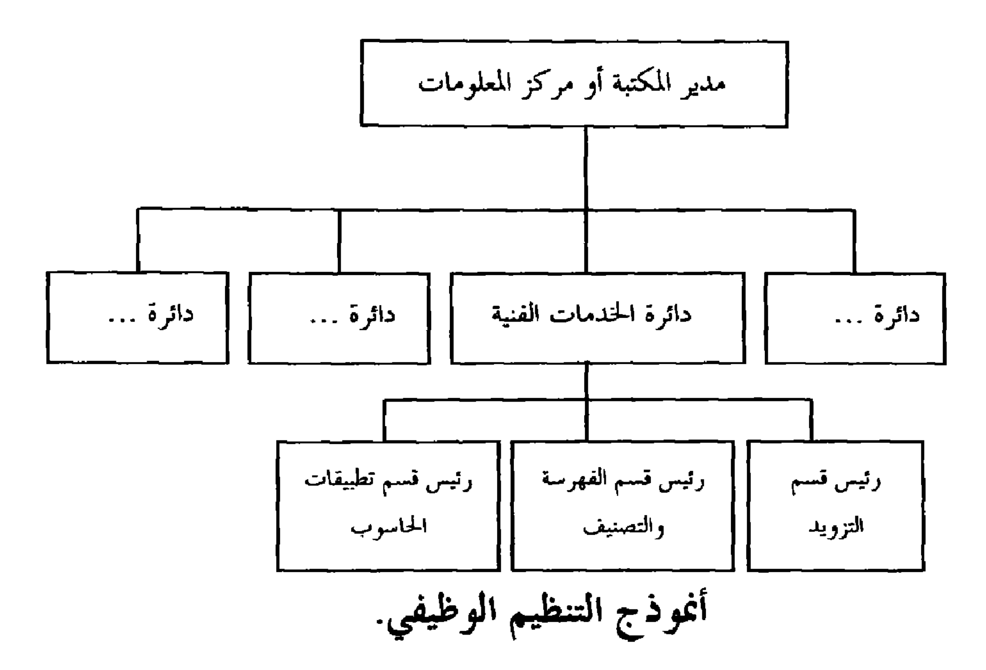
٣. التنظيم الوظيفي Functional Organization:

يرتكز التنظيم الوظيفي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وبالتالي

تقسيم الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات إلى إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية مختلفة تختص كلّ منها بنشاط وظيفي محدد. فكل الأعمال التي تختص بالإعداد الفني لمصادر المعلومات (تزويد، فهرسة وتصنيف...إلخ) تنجز ضمن دائرة الخدمات الفنية، وكلّ الأعمال التي تختص بخدمات القراء (إعارة، مراجع، دوريات... إلخ) تنجز ضمن دائرة الخدمات العامة أو خدمات المعلومات، وهكذا.

وقد يستفاد في هذا الشكل من التنظيم من المستشارين والخبراء المتوافرين في المكتبة أو مركز المعلومات، فبدلاً من إبقائهم ضمن حدود وظيفتهم الاستشارية، يعطون سلطات تنفيذية، تدخل في اختصاص الدوائر والأقسام والشعب، مما يتيح لهم تطبيق معرفتهم وخبراتهم الاستشارية المتخصصة بشكل مباشر، ويتحمل المستوى الإداري الأدنى المسؤولية الكاملة في أداء المهام والأعمال.

ومن مزايا التنظيم الوظيفي أنه يتيح تقسيم العمل على أساس وظيفي، مما يسهل الإفادة من مزايا التخصص والخبرة، ويساعد على إتقان العمل بشكل أفضل، وأنه يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وأنه يمكّن المدير من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكّنه من معالجة كثير من القضايا الإدارية والفنية. ويؤخذ عليه أن فيه نوعاً من الازدواجية في الإشراف نتيجة لتداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين، مما قد يؤدي إلى تعارض الأوامر الصادرة إلى المرؤوسين، ووقوعهم في الإرباك والتردد في أولوية التقيد بالأوامر المتعارضة. ويؤخذ عليه أيضاً إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المكتبة أو مركز المعلومات.



أنموذج التنظيم الوظيفي.

٤. التنظيم بواسطة اللجان أو تنظيم الفريق:

يعدّ أسلوب تشكيل اللجان من الأساليب المهمّة التي تستخدمها المكتبات ومراكز المعلومات في تسيير أعمالها. وتعرّف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص من مختلف الدوائر و الأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما للوصول إلى أهداف محددة. فقد تكون هناك لجان تنفيذية تمتلك السلطة التنفيذية في إنجاز المهام الموكولة لها، وقد يكون بعضها الآخر استشارياً، تكون مهمتها استشارية تتعلق بدراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

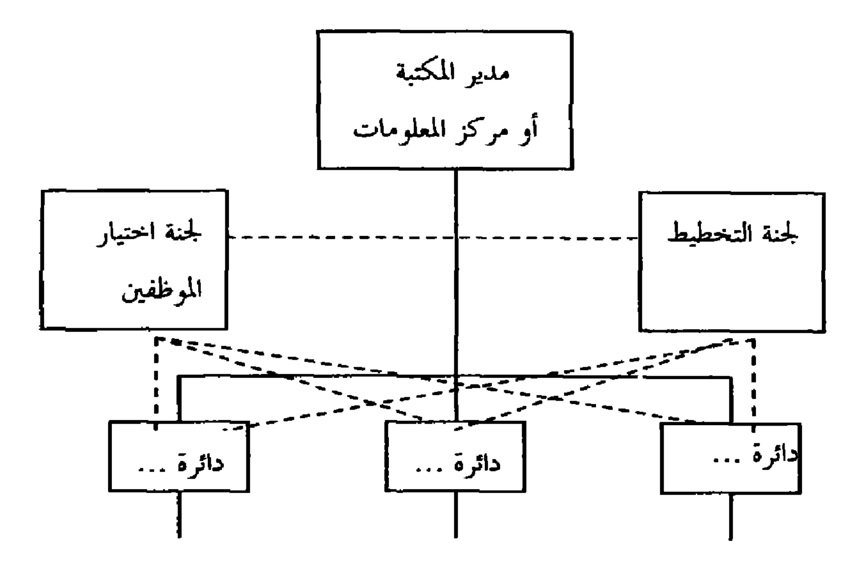
وقد تقوم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بتشكيل لجان مؤقته لدراسة قضية معينة، أو إجراء معين وتتخذ فيه القرارات المحددة في ضوء السلطة الممنوحة لها. كما تقوم الإدارة أيضاً بتشكيل لجان دائمة مثل لجنة التخطيط، ولجنة اختيار الموظفين، ولجنة مراجعة الفهارس وتحديثها، ولجنة الرقابة الببليوغرافية، ولجنة دراسات المستفيدين، واللجنة المالية، وغيرها من اللجان.

ويستخدم هذا الشكل من التنظيم بكثرة في المكتبات ومراكز المعلومات. ففي المكتبات الجامعية مثلاً هناك لجنة المكتبة على مستوى الجامعة، ولجان المكتبة على مستوى الكليات بالجامعة، تقوم بوضع السياسات وتقديم الاقتراحات والتوصيات. وفي المكتبات العامة على سبيل المثال أيضاً هناك لجان يختار أعضاؤها من البيئة المحلّية، تقوم بدراسة ومناقشة المشكلات والقضايا المتعلقة بدور المكتبة العامة في خدمة المجتمع المحلّي، وتقديم الاقتراحات والتوصيات حول ذلك.

ومن مزايا هذا النمط التنظيمي أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، ويسهل جمع الخبراء والمختصين، مما يساعد على دراسة المشكلات والقضايا المطروحة من وجهات نظر متعددة، ويعكس عليها بالتالي بشكل إيجابي. كما أنه يشعر أعضاء اللجنة بروح المشاركة، مما يرفع من روحهم المعنوية وولائهم للعمل. ومن مساوئه أنه قد يؤدي إلى بطء في عملية اتخاذ القرارات نتيجة للنقاشات المطوّلة التي تتميز بها أعمال اللجان، وأن القرارات الناتجة عن هذه اللجان عادة ما تكون توفيقية بين أفكار متعارضة، وتتعرض لمساومات قد تطغى في النهاية على الهدف الأساسي وهو خدمة أهداف المكتبة أو مركز المعلومات. ويؤخذ عليه أيضاً، تشتت المسؤولية في بعض الأحيان وتهرب أعضاء اللجنة من مسؤوليتهم الفردية حيال بعض القرارات أو التوصيات الخاطئة.

ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات تجنّب كثير من مساوئ اللجان عن طريق ما يلي:

- تحديد أهداف اللجنة بشكل واضح.
- اختيار الأعضاء على أساس التخصص والخبرة وبشكل موضوعي.
- اختيار الحجم المناسب للجنة من حيث عدد أعضائها.
- إعداد جدول واضح ودقيق لأعمال الجلسات، وإرساله مقدّماً إلى أعضاء اللجنة للاطلاع عليه.
- تشجيع المناقشات الهادفة، وعدم خروج المناقشات عن الهدف الأصيل.



أنموذج التنظيم بواسطة اللجان.

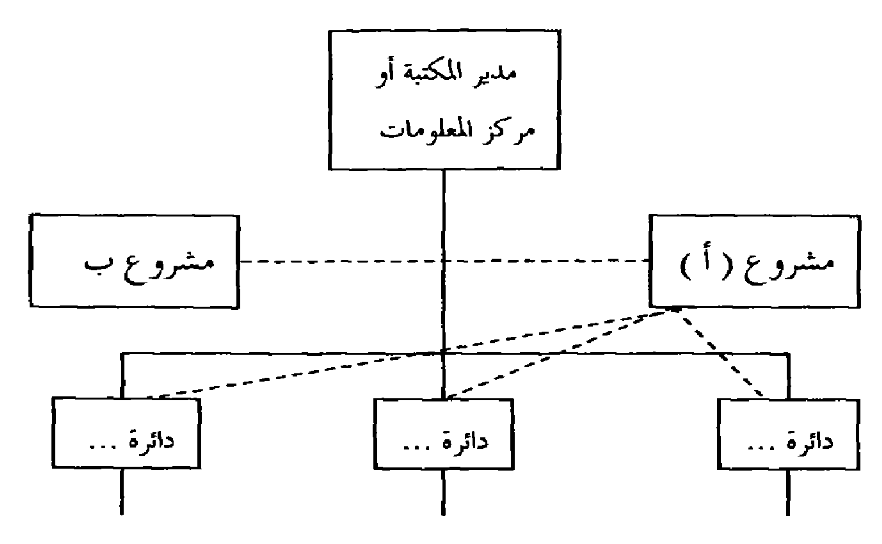
٥. نمط إدارة المشاريع Project Management:

تعرّف إدارة المشاريع بأنها انتقاء أفضل الكفاءات الموجودة لتحقيق أهداف محددة في ظلّ معايير أداء محددة، سواء من حيث الوقت المخصص لذلك، أو نوعية الخدمة المنتجة أو المقدمة، أو التكلفة المقررة، ينتهي بعدها التنظيم القائم بتوزيع أعضائه على الدوائر والأقسام المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات. ويشكّل التنظيم بعد ذلك من جديد وبشكل جديد ليناسب المهمّة أو المشروع الجديد. وعادة تقوم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بتعيين مدير للمشروع ومساعدين له، وتحديد اسم خاص للمشروع أو رقم أو رمز معين يدلّ عليه. وقد تعمد بعض المكتبات ومراكز المعلومات إلى تعيين موظفين أو خبراء أو متخصصين لمدة المشروع فقط وبصورة مؤقتة، يقوم هؤلاء بالبحث عن أعمال أخرى في أماكن أخرى بعد انتهائه، إلاّ إذا كان لدى المكتبة مشاريع أخرى يمكن تعيينهم عليها.

ويفيد هذا النمط التنظيمي المكتبات ومراكز المعلومات بشكل كبير، وخاصة في حال إقامة المشروعات الجديدة مثل مشاريع إدخال تطبيقات الحاسوب في أعمالها، أو تصميم مبانيها الجديدة، أو دخولها في شبكة معلومات جديدة، وغيرها.

والميزة الواضحة لنمط إدارة المشاريع هي مرونته، إذ ليس هناك تنظيم هرمي ثابت للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، لأنهم يتحركون حسب المشروعات قيد التنفيذ. ويتيح هذا النمط أيضاً لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات تركيز جهودها على مهمّات محددة وعدم إضاعة وقتها بالأنشطة التنظيمية المختلفة، كما يسمح بالإفادة من الأفكار الجديدة في تحقيق أهداف المشروع.

ويؤخذ على نمط إدارة المشاريع، أن العاملين المؤقتين الذين يعملون لفترة المشروع قد لا يشعرون بالانتماء والولاء للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، وتصبح أحياناً درجة إنتاجيتهم منخفضة إلى درجة تهدد كفاءة المشروع إلى حدّ ما، وذلك لانشغالهم بالتفكير في البحث عن عمل آخر بعد انتهاء المشروع. وبالإضافة إلى ذلك، فقد تتكلف المكتبة أو مركز المعلومات جهداً ووقتاً في البحث عن العاملين اللازمين لكل مشروع وتوظيفهم. كما قد يمرّ وقت طويل إلى أن يتأقلم هؤلاء الموظفين الجدد مع طبيعة المشروع وظروف التشغيل في المكتبة أو مركز المعلومات.



أنموذج نمط إدارة المشاريع.

٦. نمط تنظيم المصفوفة Matrix Organization:

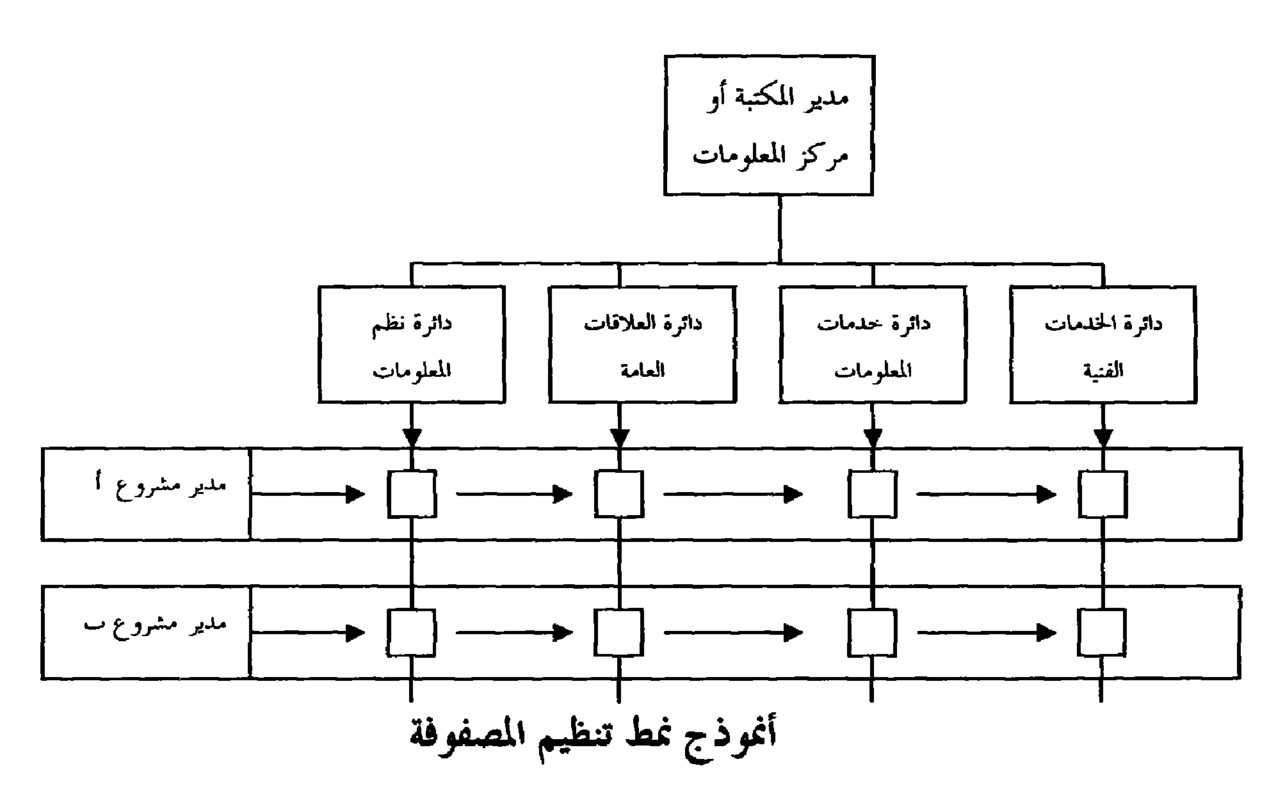
نمط تنظيم المصفوفة هو مزيج من نمط إدارة المشاريع ونمط التنظيم الوظيفي، إذ يكون فيه المشروع مقسّماً من الناحية الوظيفية إلى عدة أقسام أو مشاريع فرعية، وتقوم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بإنشاء إدارات خاصة لكلّ مشروع فرعي مستعينة بالموظفين المتخصصين العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية في المكتبة أو مركز المعلومات على سبيل الإعارة. ويكون كلّ عضو في الفريق الجديد خاضعاً لإمرة رئيس الوحدة التي جاء منها أصلاً ولمدير المشروع في آن واحد. ويكتسب التنظيم بذلك صفة التنظيم الوظيفي التقليدي، وصفة عمل الفريق الخاصة بعمل إدارة المشاريع. وبعد انتهاء المشروع يرجع العاملون فيه إلى دوائرهم وأقسامهم التي جاءوا منها أصلاً أو يوزّعون على مشروعات أخرى حسب طبيعة المشروع وطبيعة تخصصاتهم ومؤهلاتهم وخبراتهم.

والجدير بالذكر، أنه لدى رسم الخريطة التنظيمية وفق هذا النمط من التنظيم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العلاقات العمودية بين رؤساء الوحدات التنظيمية ومرؤوسيهم الذين يعملون في فرق المشروعات، والعلاقات الأفقية بين العاملين في الوحدات التنظيمية التي جاء منها العاملون أصلاً.

ويمتاز نمط تنظيم المصفوفة بأنه جمع محاسن نمطي إدارة المشاريع ونمط التنظيم الوظيفي وتجاوز كثيراً من نقاط ضعفها، وبأنه يحقق الاستخدام الأمثل للتجهيزات

والمعدات والأفراد مـن ذوي التخصصـات المختلفـة وغيرهـا مـن الامكانيـات المتاحـة وتنسيق توزيعها على المشروعات حسب احتياجاتها.

إن المشكلة الرئيسة للمصفوفة هي تعارضها الصريح مع مبـدأ وحـدة السـلطة الآمرة، حيث يخضع الموظف إلى إمرة المدير الـوظيفي (مـدير دائرتـه أو قسـمه) وإلى مدير المشروع. ويمكن أن تتفاقم المشكلة أكثر إذا ما رشّح الموظـف للمشـاركة في أكثـر من مشروع واحد، إذ في هذه الحالة يمكن أنه يتلقى الأوامر من علة مديرين، مما يـؤدي إلى إرباكه وإحباطه نتيجة وجوده في موقف مطلوب فيه أن يرضي عدداً من المـديرين في وقت واحد. وقد ينشأ عن هذا النمط من التنظيم أيضاً بروز خلافات أو صراعات بين مديري الإدارات الوظيفية في المكتبة أو مركز المعلومات ومـديري المشـروعات في حالـة عدم وجود أدوار واختصاصات محددة بدقة ووضوح لكل من الطرفين.



أنموذج نمط تنظيم المصفوفة

٧. التنظيم الشبكي Network Organization:

دخلت كـثير مـن المكتبـات ومراكـز المعلومـات في الوقـت الحاضـر في منظومـة شبكات محلّية وإقليمية ودولية، وذلك لأهميتها في حـلّ كـثير مـن المشـكلات المتعلقـة بالمعلومات ومصادرها وخدماتها المتعددة، ولاعتبارات اقتصادية وإدارية مختلفـة، ولزيـادة

قدرتها التنافسية مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى. وقد ساعدها في هذا تطوّر صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عامة والحواسيب خاصة.

وتشكّل المكتبات ومراكز المعلومات فيما بينها عدة أشكال من التنظيم الشبكي، من أهمها: الشبكات المركزية والشبكات اللامركزية، والشبكات الهرمية والشبكات اللاهرمية، والشبكات المحلّية والشبكات بعيدة المدى.

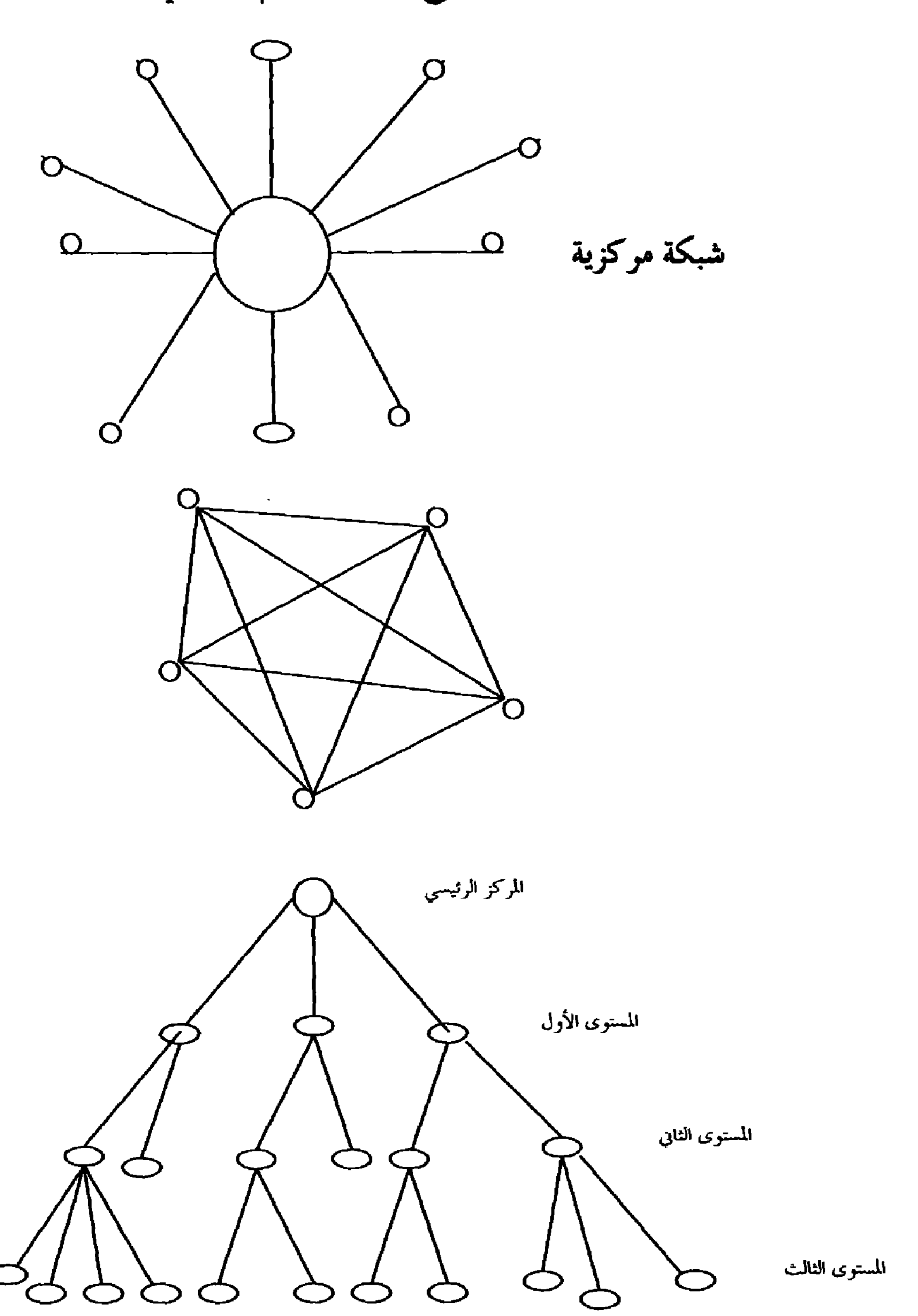
ويفيد التنظيم الشبكي أيضاً في حالة المكتبات ومراكز المعلومات التي تتكّون من مركز رئيسي وعدة فروع تغطي أكثر من موقع جغرافي واحد داخل القطر أو خارجه ، مثل المكتبات الجامعية، والمكتبات العامة، ومراكز المعلومات والمكتبات المتخصصة التابعة لشركات أو مؤسسات ذات فروع ومشاريع متعددة داخل القطر وخارجه.

ثانياً . التنظيم غير الرسمي Informal Organization:

التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات. وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطوّر بشكل عفوي، ويتأثر في تشكليه بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه، وقيمهم، واهتماماتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية. إذاً ، فالعلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه.

ويوجد التنظيم غير الرسمي عادة إلى جانب التنظيم الرسمي، ولكنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي. ومن أمثلة تنظيم غير الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات فريق كرة القدم، وفريق كرة السلة، وفريق لعبة الشطرنج، وفريق التصوير، ومجموعة قهوة المساء اليومية، وغيرها التي يؤسسها الأفراد العاملون بمحض إرادتهم وبدافع شخصي منهم.

نماذج مختارة للتنظيم الشبكي.



ويفيد هذا النوع من التنظيم في تقوية العلاقات الشخصية بين العـاملين، ويزيد من روح التعاون بينهم، ويقلل بدرجة واضحة من الصراع بينهم، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم له، وبالتالي تحقيق أهـداف المكتبـة أو مركـز المعلومات .

الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات Organizational Structure:

يعرَّف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والعشب) للمكتبة أو مركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهـداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية .

ويشار إلى الهيكل التنظيمي في الأدب المنشور أحياناً ب" البنيـان التنظيمـي ". باعتبار أنه يشبه إلى حدّ كبير البنيان العادي ، له تصميم مناسـب، و أساسـات ودعـائم يرتكز عليها، وتقسيمات داخلية واضحة، وطرقات تقود إلى هذه التقسـيمات وتربطهـا جميعاً بشكل انسيابي... إلخ. والجدير بالذكر، أنه بدون العصـنر الانسـاني سـيظل هـذا البنيان خاوياً لا حياة فيه، ولا يمكن أن يحقق الأهداف التي أقيم من أجلها.

ولا بدّ أن يتصف الهيكل التنظيمـي بالبسـاطة والوضـوح والفاعليـة والعمليـة والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة أو مركـز المعلومـات مـن البقـاء والاسـتمرار والنموّ والمنافسة .

العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز معلومات .

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركـز معلومـات. لذا، تقوم كلّ مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره . وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، من أبرزها ما يلي:

١. **حجم المكتبة أو مركز المعلومات**، وهـو أكثـر العوامـل تحديـداً للـهيكل التنظيمـي في المكتبات ومراكز المعلومات. ففـي المكتبـات الجامعيـة كـبيرة الحجـم وذات النشـاطات التخصصية الواسعة والمتنوعة على سبيل المثال يكون الهيكل التنظيمي أكثـر تفصـيلاً، وتبرز فيه الدوائر والأقسام والشـعب بشـكل واضـح. وفي المكتبـات العامـة ومراكـز المعلومات متوسطة الحجم مثلاً يكون الهيكـل التنظيمـي أقـلّ تحديـداً وتفصـيلاً، وقـد

تختفي الدوائر، وتبرز فقط الأقسام والشعب. أما في المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية مثلاً حيث تكون النشاطات ضيقة ومحدودة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة، تختفي الدوائر والأقسام والشعب ، وغالباً لا يتوافر لهذا النوع من المكتبات هيكل تنظيمي خاص بها.

٢. **عمر المكتبة أو مركز المعلومات**، قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المكتبة أو مركز المعلومات بسيطاً في مكوّناته وتفصيلاته، وكلّما ازدادت أنشطتها وكبر حجمها مع مرور الزمن وما يحمله من تغيّرات وتطوّرات، يصبح لزاماً أن يعكس هيكلها التنظيمي الأنشطة الجديدة على شكل دوائر أو أقسام أو شعب، وبالتالي يصبح أكثر اتساعاً وتفصيلاً وتعقيداً من ذي قبل.

٣. **درجة التخصص**، يتأثر الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات كثيراً بدرجة التخصص المطلوبة. فكلّما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلّما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس. فعلى سبيل المثال، هل يكتفى بنشاط التزويد كنشاط أساسي (قسم التزويد)، أم يفترض أن يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة المتخصصة ضمن هذا النشاط مثل دراسة مجتمع المستفيدين، واختيار مصادر المعلومات وشرائها، والإهداء والتبادل، وصيانة مصادر المعلومات، وغيرها.

٤. **طبيعة عمل المكتبة أو مركز المعلومات**، يؤثر مكان عمل المكتبة أو مركز المعلومات على نوعية الهيكل التنظيمي. فالمكتبة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المكتبة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة.

٥. **العنصر البشري**، يؤثر حجم العنصر البشري ونوعه الذي تحتاجه المكتبة أو مركز المعلومات على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها. فكلّما زاد عدد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وزادت الحاجة إلى التعمّق في تخصصاتهم وخبراتهم، كلّما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وتفصيلاً ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة، والعكس صحيح.

٦. **تكنولوجيا المعلومات**، تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهمّاً في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، لأنها تحدد طبيعة العمل، ووسائل تنظيميه، ونوع الوظائف أو المهام التي يجب القيام بها، وعلاقات العمل بين هذه الوظائف أو

المهام. وكلّما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلّما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

٧. **بيئة المكتبة أو مركز المعلومات**، من المعلوم أنه كلّما كانت البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات أكثر استقراراً وتجانساً كلّما قلّ تعقيد الهيكل التنظيمي الخاص بهما والعكس صحيح. إذاً، فللتغيّرات البيئية المتلاحقة أثرها في تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

نماذج الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات.

يمكن بناء الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات وفق نموذجين هما: النموذج الكلاسيكي (الآلي)، والنموذج العضوي، واللذين نتناولهما بالشرح فيما يلي:

أولاً. النموذج الكلاسيكي (الآلي):

يمثل النموذج الكلاسيكي أو الآلي الاتجاه الاقتصادي في الإدارة، إذ يركز على التنظيم والهيكل الكفء الذي يحقق أعلى إنتاجية ممكنة بصرف النظر عن أي ظروف أو اعتبارات أخرى. ويتميز بدرجة عالية من البيروقراطية والتمسّك بالروتين واللوائح والإجراءات.

ويركّز هذا النموذج على أهمية تقسيم الواجبات والمسؤوليات في المكتبة أو مركز المعلومات على أساس التخصص الوظيفي، فكلّ فرد لديه دور محدد ومتخصص يؤديه في وحدة تنظيمية (إدارة، قسم، شعبة) متخصصة. ويركّز أيضاً على تدرج السلطة، فالتسلسل الهرمي للسلطة محدد تحديداً واضحاً، كما أنها سلطة مركزية، بمعنى تركيز السلطات وخاصة سلطات إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في قمّة الهيكل التنظيمي. لذا، فإن الاتصالات (طريقة توصيل المعلومات والأوامر) هي رأسية أي من الأعلى إلى الأسفل. كما نجد أن الوظائف أو الأعمال وإجراءاتها هي نمطية ومحددة بشكل رسمي.

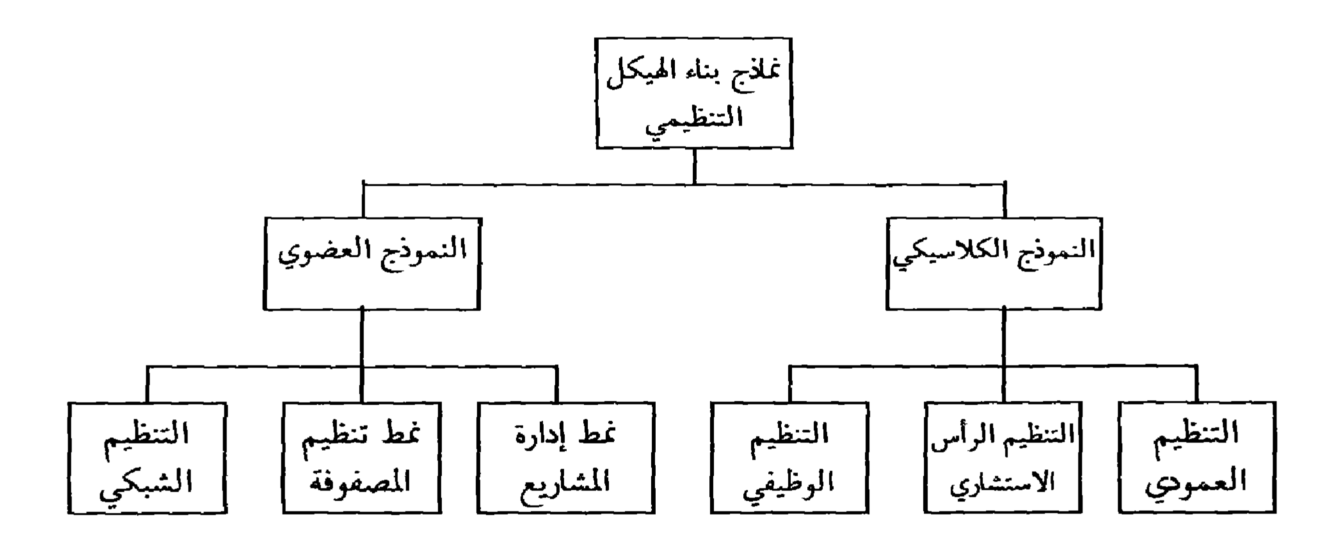
ويتفرع من النموذج الكلاسيكي النماذج التنظيمية التالية: التنظيم العمودي أو الرأسي، والتنظيم الرأسي الاستشاري، والتنظيم الوظيفي. وقد تمّ شرح هذه النماذج سابقاً.

ثانياً. النموذج العضوي:

يسمّى النموذج العضوي أيضاً بالنظام المفتوح، ويمثل الاتجاه السلوكي في الإدارة لأنه يركز على العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وحاجاتهم وتطلعاتهم في العمل. ويتميّز بالمرونة وسرعة الاستجابة في ضوء حرية أكبر للصلاحية والتصرّف والاتصالات.

وفي ضوء هذا النموذج التنظيمي يحدد لكلّ وحدة تنظيمية (دائرة، قسم، شعبة) في المكتبة أو مركز المعلومات أهداف محددة ونتائج معينة عليها تحقيقها، ويتمّ منح مدير الوحدة الحرية في التصرف واتخاذ القرارات داخل وحدته. بالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية الموظفين يشتركون أو أنّ لهم دوراً في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على أعمالهم. إذاً، فالسلطة في التنظيم العضوي هي سلطة لا مركزية. كما أن الاتصالات هي اتصالات رأسية وأيضاً جانبية وأفقية، وذات طابع شورى أو استشاري . كما نجد أن الوظائف والأعمال وإجراءاتها مرنة جداً.

ويتفرع من النموذج العضوي النماذج التنظيمية التالية: التنظيم بواسطة اللجان أو فرق العمل، ونمط إدارة المشاريع، ونمط تنظيم المصفوفة، والتنظيم الشبكي. وقد تمّ شرح هذه النماذج أيضاً في الصفحات القليلة السابقة.



أنموذج بناء الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات.

اختيار النموذج التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات:

إن اختيار النموذج التنظيمي المناسب للمكتبة أو مركز المعلومات من بين النماذج الكلاسيكية أو العضوية يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات، هي:

أولاً. تحليل الأنشطة، إذ أنه يجب أن يتمّ تحليل دقيق للأنشطة الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات، وتحديد نوع ومقدار هذه الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعة. فأنشطة المكتبة الجامعية مثلاً تختلف عن أنشطة المكتبة العامة أو المكتبة المتخصصة، وأن تحليلها بدقة ووضوح يعدّ من المتطلبات الأساسية التي تساهم في اختيار وشكل التنظيم المناسب.

ثانياً. تحليل القرارات، ويقصد بهذا معرفة من يتخذ القرار؟ ومتى؟ وكيف؟ ولماذا؟. إن هذا التحليل مهمّ للتمييز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية. إن تحديد المستوى الإداري الذي يجب أن تتخذ فيه القرارات من شأنه أن يساعد في اختيار نوع وشكل التنظيم المناسب للمكتبة أو مركز المعلومات.

ثالثاً. تحليل العلاقات، إذ يتطلب التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات تحليلاً دقيقاً للعلاقات الإدارية الرأسية والأفقية لكلّ وحدة إدارية مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة. إن من شأن هذا التحليل أن يمدّ المكتبة أو مركز المعلومات بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال اللازمة لها للقيام بأنشطتها المختلفة، والذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب وشكله.

رابعاً. تحليل البيئة، إذ تلعب البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات دوراً مهمّاً في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله. ومعروف أنه كلّما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، كما ذكر سابقاً، كلّما قلّ تعقيد شكل التنظيم والعكس صحيح. ويبين الأدب المنشور إن النموذج الكلاسيكي على سبيل المثال كان فعّالاً عندما كانت ظروف البيئة وعناصرها مستقرة، بينما كان النموذج العضوي أكثر فعالية وكفاءة في ظلّ ظروف بيئية متغيّرة وغير مؤكلة.

خامساً. تحليل درجة التكنولوجيا المستخدمة، إذ أن المكتبة التي تكون درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها بسيطة يكون الشكل التنظيمي الإداري فيها أقرب إلى الكلاسيكية، بينما يكون الشكل التنظيمي أكثر مرونة وأقرب إلى النموذج العضوي في المكتبة التي تكون فيه درجة التكنولوجيا معقدة.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبات ومراكز المعلومات:

يمرّ إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بمراحل مختلفة، من أهمها ما يلي:

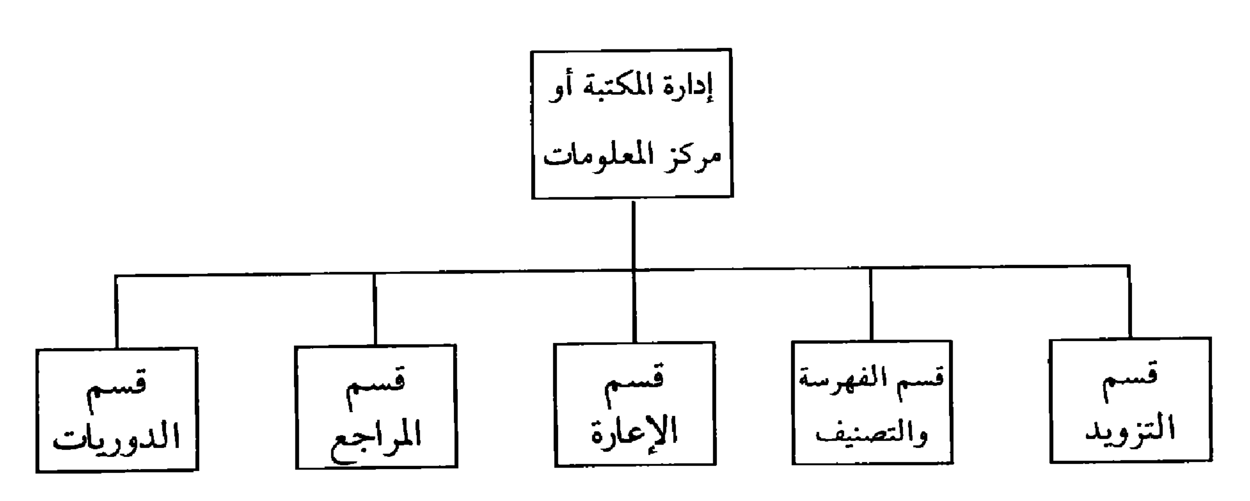
١. تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للمكتبة أو مركز المعلومات التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها. إن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
٢. تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح.
٣. تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية، وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات، أقسام، شعب) بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة.
٤. تحديد اختصاص كلّ وحلة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكلّ وظيفة متاحة في كلّ وحلة يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة توافرها في الفرد لإشغالها، وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة على أفضل وجه، وإعطائهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لذلك.
٥. تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بغرض تحقيق التنسيق والتعاون بين هذه الوحدات، ومنع التداخل والازدواجية في أعمالها والصراع التنظيمي بينها.
٦. تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كلّ وحلة من الوحدات التنظيمية المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات.
٧. إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات:

يقصد بالتقسيم التنظيمي تقسيم أوجه نشاط المكتبة أو مركز المعلومات وأعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات، وأقسام، وشعب). وهناك عدة طرق أو أسس لتكوين هذه الإدارات والأقسام والشعب، من أهمها ما يلي:

أولاً. التقسيم على أساس الوظيفة:

يعدّ التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات، ويتمّ بناء عليه إنشاء دوائر وأقسام وشعب، يتولّى كلّ منها وظيفة أو وظائف رئيسة. مثال: قسم التزويد، ويتولى القيام بالوظائف.....؛ وقسم الفهرسة والتصنيف، ويتولى القيام بالوظائف.....؛ وقسم الإعارة ويتولى القيام بالوظائف....إلخ. ويمكن تقسيم كلّ وظيفة رئيسة إلى وظائف فرعية حسب حجم أعمال وأنشطة كلّ من الوحدات التنظيمية المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات.



أنموذج التقسيم على أساس الوظيفة.

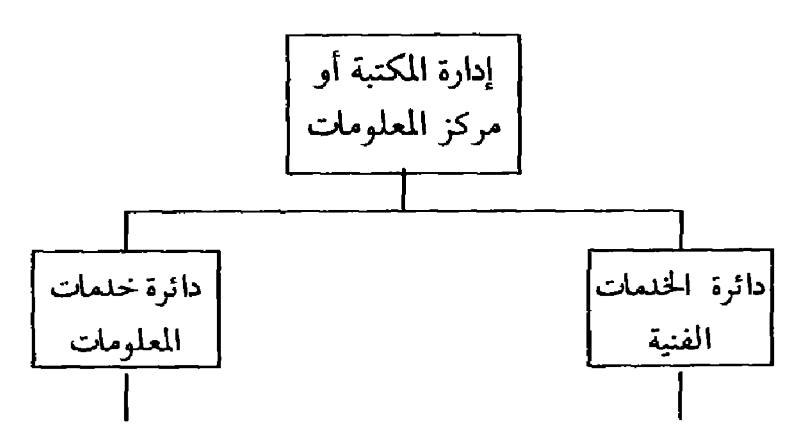
ومن أهم مزايا التقسيم على أساس الوظيفة هو تأكيده على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة أو مركز المعلومات، وتجميعه للمتخصصين في كل دائرة أو قسم مما يساعد على حسن التعامل مع مشكلات العمل ورفع كفاءة الأداء وجودته. وأنه أيضاً يسهل من عملية الإشراف على الدوائر والأقسام لترابط العمليات

والأنشطة في كلّ منها، ويزيد من وعي إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بحاجات الدوائر والأقسام المختلفة وبدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف المرسومة. يضاف إلى ذلك، أن هذا التقسيم يمنع الازدواجية والتداخل في عمل الدوائر والأقسام المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات، ويقلّل بذلك من درجة الصراع التنظيمي بينها. ويؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة، وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحياناً.

ثانياً. التقسيم على أساس الخدمة المقدمة:

لقد تطوّرت الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات إلى المستفيدين وتعددت وتنوعت في الآونة الأخيرة وبشكل ملحوظ. وإذا ما اعتمدت الخدمة كأساس للتقسيم، فإنه يتمّ تنظيم دوائر وأقسام خاصة بكلّ خدمة من الخدمات التي تقدمها المكتبة أو مركز المعلومات. مثال ذلك تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى دائرتين رئيستين هما دائرة الخدمات الفنية، ودائرة خدمات المعلومات (خدمات القرّاء)، ومن ثم تقسيم كلّ منها إلى أقسام خدماتية فرعية.

يناسب هذا التقسيم المكتبات ومراكز المعلومات الضخمة الحجم والتي لا يمكن أن يقتصر فيها التقسيم الإداري على الوظائف الرئيسة، ويساعد على إبراز نوع الخدمات المقدمة والتي تعدّ مقياساً مهمّاً للمكتبة العصرية أو مركز المعلومات العصري. ويؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام الخدماتية لتعددها، وصعوبة إيجاد الكفاءات البشرية الخاصة بها في بعض الأحيان.

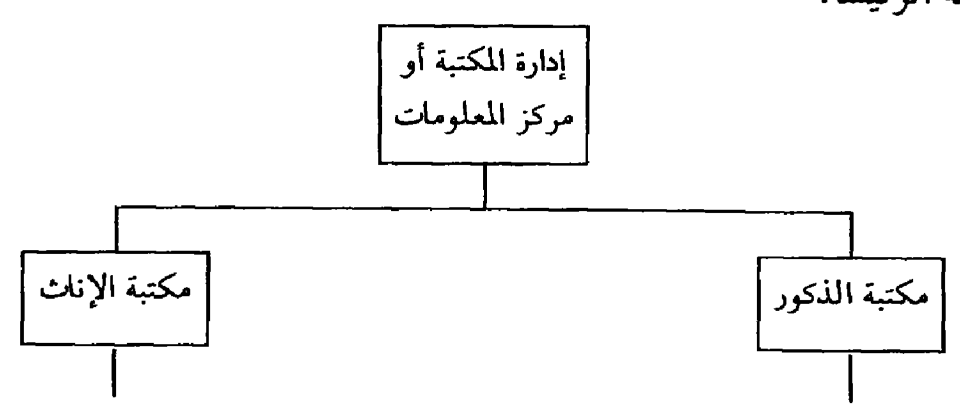


التقسيم على أساس الخدمة.

ثالثاً : التقسيم على أساس فئات المستفيدين:

يعدّ المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة أو مركز المعلومات، لذا اعتبر أساساً مهمّاً للتقسيم التنظيمي. وبناء على هذا الأساس يتمّ تقسيم دوائر وأقسام المكتبة حسب فئات المستفيدين منها ، كأن يكون هناك قسم للذكور، وقسم آخر للإناث. ويمكن تقسيمها أيضاً إلى مكتبة الأطفال، ومكتبة الشباب، ومكتبة الكبار، ومكتبة المعاقين، وهكذا. ففي المكتبات الجامعية مثلاً يمكن أن يكون هناك مكتبة خاصة بطلبة مرحلة ما قبل التخرج (البكالوريوس)، ومكتبة خاصة بطلبة الدراسات العليا.

ويمتاز هذا التقسيم بأنه يتيح للمكتبات ومراكز المعلومات العناية الفائقة بالمستفيدين منها والعمل على تلبية حاجاتهم المتنوعة، مما يزيد من رضاهم، وينعكس بالتالي بالإيجاب عليها. ويؤخذ عليه أن بعض فئات المستفيدين كالأطفال أو كبار السن مثلاً قد لا تقبل على المكتبة أو مركز المعلومات كما هو مطلوب في وقت من الأوقات لظروف مختلفة كالحرّ أو البرد الشديدين، مما يؤدي إلى تعطل العمل ولو بشكل جزئي في الوحدات التنظيمية الخاصة بهم. كما أنه وفي ظلّ الظروف المالية الصعبة التي تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات، فقد يتمّ إلغاء بعض الوحدات التنظيمية الخاصة بفئات معينة من المستفيدين، كأن تقوم المكتبة العامة مثلاً بإلغاء مكتبة الطفل ودمجها مع المكتبة الرئيسة.



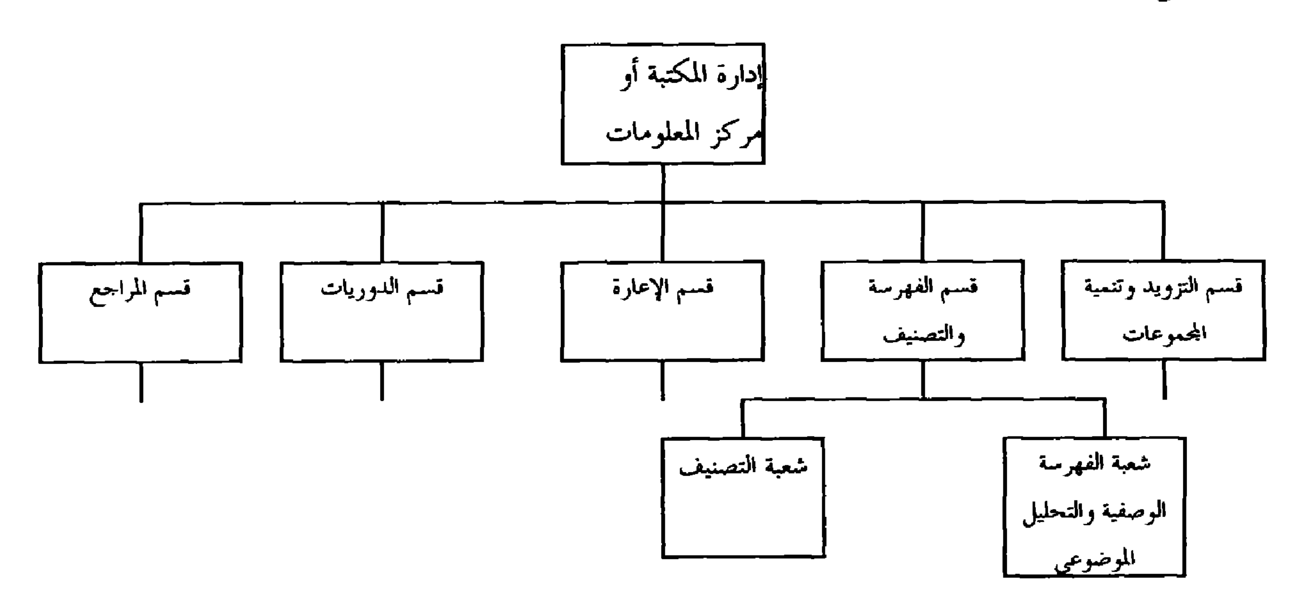
التقسيم على أساس فئات المستفيدين

رابعاً : التقسيم على أساس المراحل والعمليات:

يتمّ بناء على التقسيم على أساس المراحل والعمليات تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات تبعاً لتسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته. مثال ذلك تقسيم المكتبة

أو مركز المعلومات إلى قسم تنمية مصادر المعلومات (ويشمل شعبة الاختيار ، وشعبة الطلب والشراء والتسجيل، وشعبة الإهداء والتبادل، وشعبة التجليد والصيانة، وشعبة التقييم والاستبعاد)، وقسم الفهرسة والتصنيف (ويشمل شعبة الفهرسة الوصفية والتحليل الموضوعي، وشعبة التصنيف)، وقسم الإعارة، وهكذا.

ويعدّ هذا التقسيم منطقياً لأنه يعتمد على وصف تسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته خطوة بخطوة، وبالتالي تكون الوحدات التنظيمية المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات انعكاساً حقيقياً لهذه المراحل والعمليات. كما يستفيد من خصائص التخصص في العمل، وتجميع المتخصصين في عمليات معينة في وحدة معينة. ويؤخذ عليه إمكانية تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد في المراحل والعمليات، وعدم إمكانية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة في نوع معين من العمليات في بعض الأحيان.



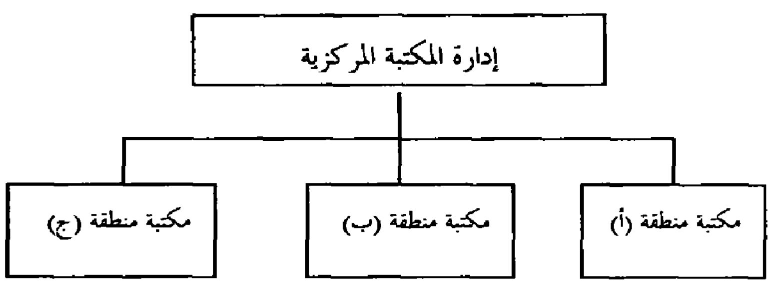
التقسيم على أساس المراحل والعمليات.

خامساً : التقسيم على أساس المناطق الجغرافية:

يتمّ بموجب التقسيم الجغرافي تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات حسب المناطق الجغرافية التي تغطيها أو تعمل فيها. ففي حال اتساع نشاطات المكتبة وأعمالها وخدماتها كما هو الحال في المكتبات العامة مثلاً التي لها فروع في مناطق جغرافية مختلفة

من القطر، يمكن تقسيم المكتبة إلى عدة إدارات يغطي كلّ منها منطقة جغرافية معينة.

ومن مزايا هذا التقسيم أنه يساعد إدارة مكتبة منطقة ما على التعرّف بدقة على الظروف المحلية الخاصة بالمنطقة وحاجات المستفيدين فيها، ويساعد على السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون انتظار موافقة المكتبة الرئيسة، ويوفر للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق. ويساعد أيضاً على سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة، وعلى تنمية القدرات الذاتية للمديرين في المناطق المختلفة ومهاراتهم لأنهم يعملون بشكل مستقلّ نسبياً عن المكتبة الرئيسة. ويؤخذ على التقسيم الجغرافي صعوبة التنسيق والاتصال بين المركز والمناطق البعيدة والنائية، واحتمال اتباع إدارة مكتبة المنطقة الجغرافية سياسات لا تتماشى مع سياسة المكتبة المركزية.



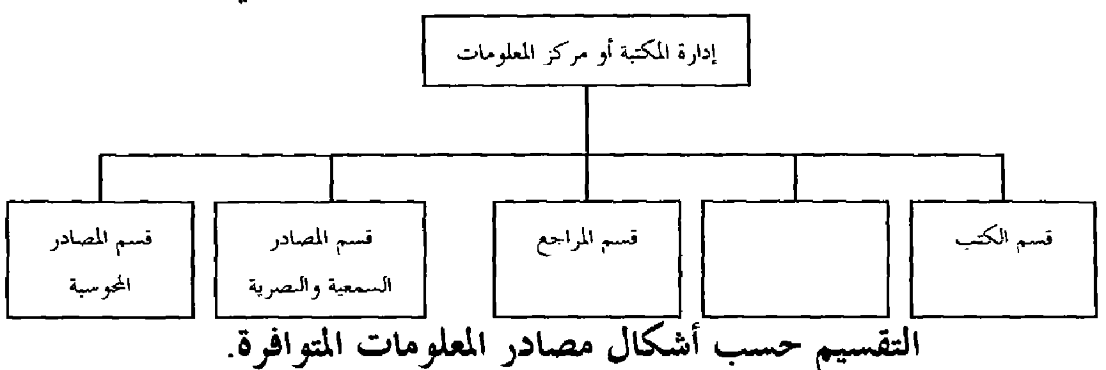
التقسيم على أساس المناطق الجغرافية.

سادساً : التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات المتوافرة:

تستخدم كثير من المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر الشكل الذي تظهر فيه مصادر المعلومات المتوافرة بها كأساس للتقسيم التنظيمي، والذي يتمّ بموجبه تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى قسم للكتب، وقسم للدوريات، وقسم للمراجع، وقسم للوثائق والمخطوطات، وقسم للرسائل الجامعية، وقسم للمصادر السمعية والبصرية، وقسم لمصادر المعلومات المحوسبة، وهكذا.

ومن مميزات هذا التقسيم أنه يتمّ توزيع ميزانية المكتبة ومركز المعلومات بشكل متوازن بين الأقسام المختلفة ، مما يساعد على تكوين مجموعة متوازنة من مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة، وبالتالي خدمة المستفيدين الذين يبحثون عن شكل معين من مصادر المعلومات بشكل أفضل. ويؤخذ عليه تكرار نفس الاجراءات والعمليات في

الأقسام المختلفة والتي كان يقام بها بشكل مركزي سابقاً. فعلى سبيل المثال، يقوم قسم الكتب باختيار الكتب وطلبها وشرائها، وفهرستها وتصنيفها، وخزنها، وإعارتها، وتقديم الخدمات الخاصة بها. وتقوم باقي الأقسام بنفس الإجراءات والعمليات فيما يتعلق بمصادر المعلومات الخاصة بها. ويؤخذ عليه أيضاً تكرار نفس الأجهزة والأدوات في الأقسام المختلفة، وأيضاً صعوبة الحصول على الكوادر البشرية المتخصصة في بعض الأحيان.

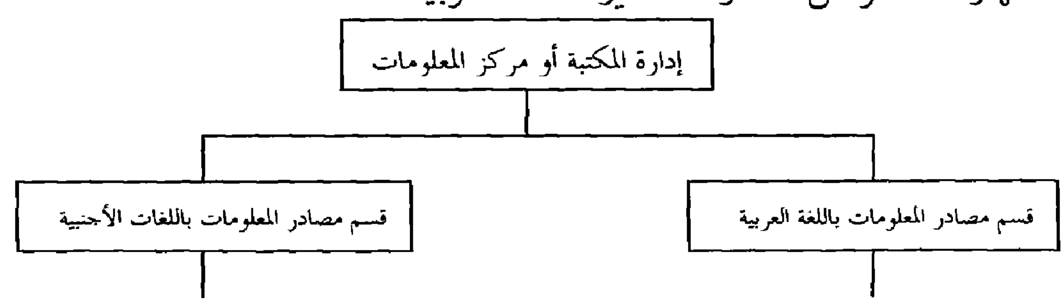


التقسيم حسب أشكال مصادر المعلومات المتوافرة.

سابعاً : التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوافرة:

يمكن تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات حسب لغات مصادر المعلومات المتوافرة فيها إلى قسمين، قسم خاص بمصادر المعلومات باللغة العربية، وقسم آخر خاص بمصادر المعلومات باللغات الأجنبية.

يفيد هذا التقسيم المكتبات ومركز المعلومات التي تتوافر فيها مصادر معلومات بأكثر من لغة واحدة، ويساعد الباحثين الذين يبحثون عن مصادر معلومات بلغة معينة لأنها تكون مجمّعة في مكان واحد. ويؤخذ عليه صعوبة توفير الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات أكثر من لغة واحدة غير اللغة العربية.

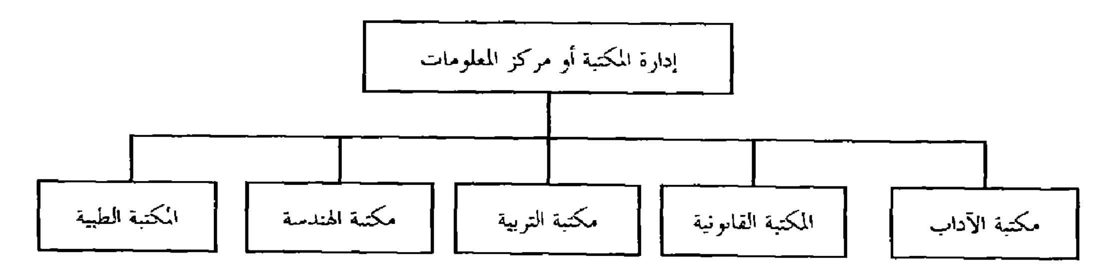


التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوافرة.

ثامناً : التقسيم على أساس الموضوع:

تستخدم المكتبات العامة والمكتبات الأكاديمية الكبيرة طريقة التقسيم على أساس الموضوع بكثرة. وبناء على هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة حسب موضوعات مصادر المعلومات المتوافرة بها ، كأن يكون هناك مكتبة طبية، ومكتبة قانونية، ومكتبة تربوية، ومكتبة علمية، ومكتبة هندسية، ومكتبة زراعية... إلخ. فالمكتبة الجامعية مثلاً يمكن أن يتفرع عنها مكتبة طبية خاصة بكلية الطب، ومكتبة أدبية خاصة بكلية الآداب، ومكتبة زراعية خاصة بكلية الزراعة، وهكذا.

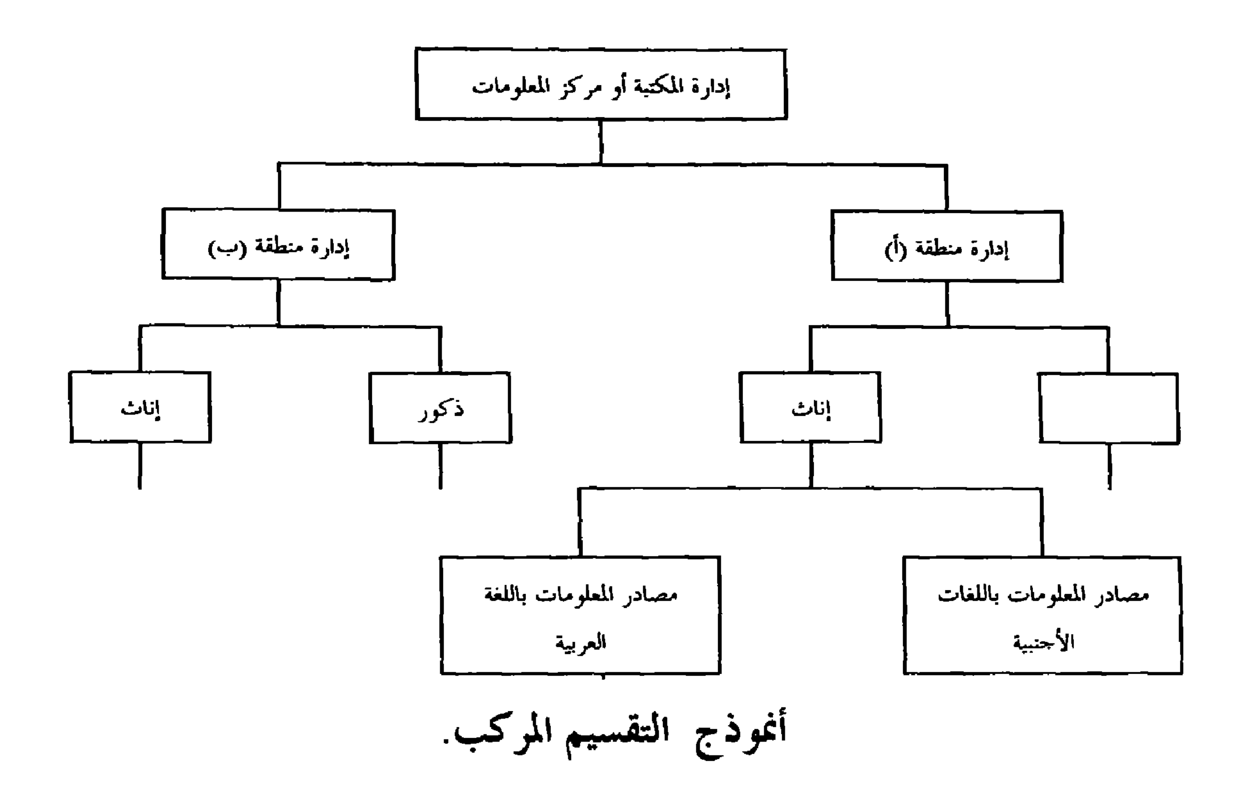
ويفيد هذا التقسيم في تجميع كافة مصادر المعلومات التي تعالج موضوعاً معيناً في مكان واحد، يكون أكثر ملاءمة للباحثين المتخصصين. ويساعد على تكوين فئة الاختصاصيين الموضوعيين من العاملين، والذين يمتلكون المعرفة والمهارة المتخصصة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة المختلفة. ويؤخذ عليه صعوبة خدمة البلحثين الذين يتعاملون مع الموضوعات المتداخلة مما يضطرهم إلى زيارة أكثر من دائرة أو قسم ليجدوا مصادر المعلومات المطلوبة، وصعوبة توفير الكوادر البشرية المتخصصة أحياناً.



التقسيم على أساس الموضوع.

تاسعاً : التقسيم المركب:

ليس إلزامياً أن تتبع المكتبات ومراكز المعلومات طريقة واحدة في عملية التقسيم التنظيمي، بل يمكنها اللجوء إلى أكثر من طريقة واحدة، وذلك وفقاً لظروف كلّ منها. فقد يتمّ التقسيم على سبيل المثال في المستوى الإداري الأول على أساس المناطق الجغرافية، ومن ثمّ على أساس فئات المستفيدين في المستوى الإداري الثاني، ومن ثمّ على أساس اللغة أو الوظيفة أو أي أساس آخر في المستوى الإداري الثالث.



أنموذج التقسيم المركب.

الوسائل والأدوات المساعدة في التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات:

من الوسائل والأدوات المهمّة المساعدة في التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات **الخرائط التنظيمية، والأدلة التنظيمية، والسجلات، والحاسوب.** وفيما يلي شرح لكلّ منها.

أولاً. الخرائط التنظيمية Organization Charts:

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية (صورة أو مخطّط) بيانية تصوّر الشكل التنظيمي للمكتبة/ مركز المعلومات، أو وحدة تنظيمية فيها. فهي تبين الوحدات التنظيمية (الإدارات والأقسام والشعب)، والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية، والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المكتبة أو مركز المعلومات.

مما سبق نستطيع أن نتبين أن للخريطة التنظيمية عدة أغراض (فوائد) في المكتبات ومراكز المعلومات، من أهمها:

1. تحديد إطار المكتبة أو مركز المعلومات، والوحدات التنظيمية فيهما، والوظائف التي تتكوّن منها هذه الوحدات.
2. بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.
3. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية.
4. توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام.
4. تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.
5. توضيح عدد المستويات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات.
6. المساعدة في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم ومعالجتها.
7. إعطاء جهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، والمكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى، والزائرين صورة مصغّرة عن الشكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، مما يساعدهم على سرعة فهم أعمالها ونشاطاتها. ولهذا الغرض الإعلامي نجد أن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات تضع خريطتها التنظيمية في مداخل مبانيها.

أنواع الخرائط التنظيمية في المكتبة ومراكز المعلومات:

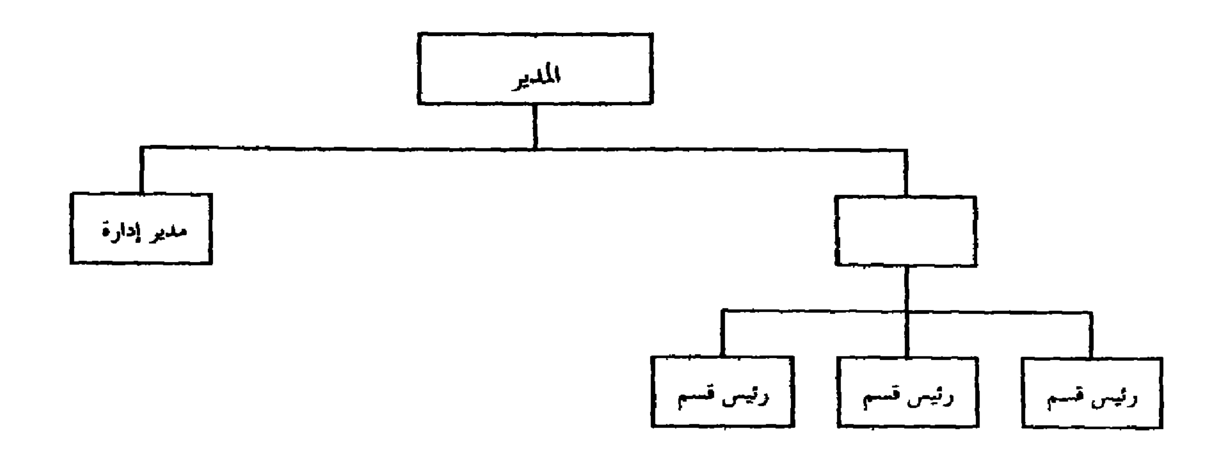
هناك نوعان من الخرائط التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات، هما:

1. **الخريطة الرئيسة**، وهي الخريطة التي تصوّر الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة أو مركز المعلومات، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
2. **الخريطة المساعدة أو التكميلية**، وهي تلك الخريطة التي تصوّر الشكل التنظيمي الخاص بإحدى دوائر أو أحد أقسام المكتبة أو مركز المعلومات.

أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات.

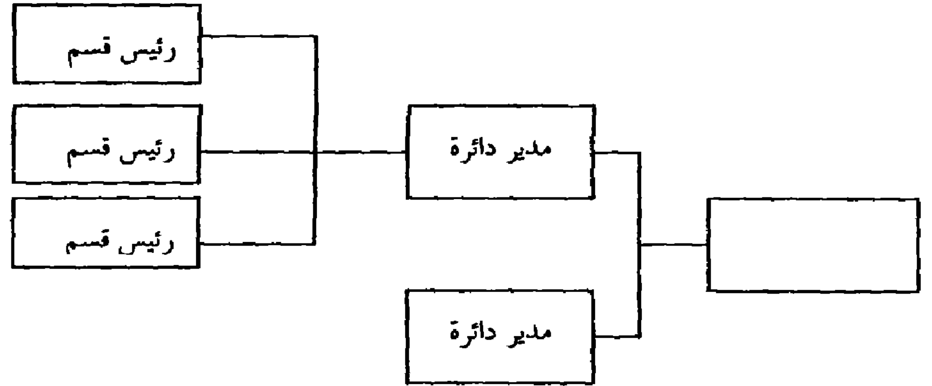
هناك ثلاثة أشكال رئيسة للخرائط التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات، هي:

1. **الخرائط الرأسية Vertical Charts أو التقليدية**، وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المكتبات ومراكز المعلومات لبساطتها وسهولة إعدادها. ويوضح هذا الشكل من الخرائط خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل كما هو موضح في الشكل التالي.



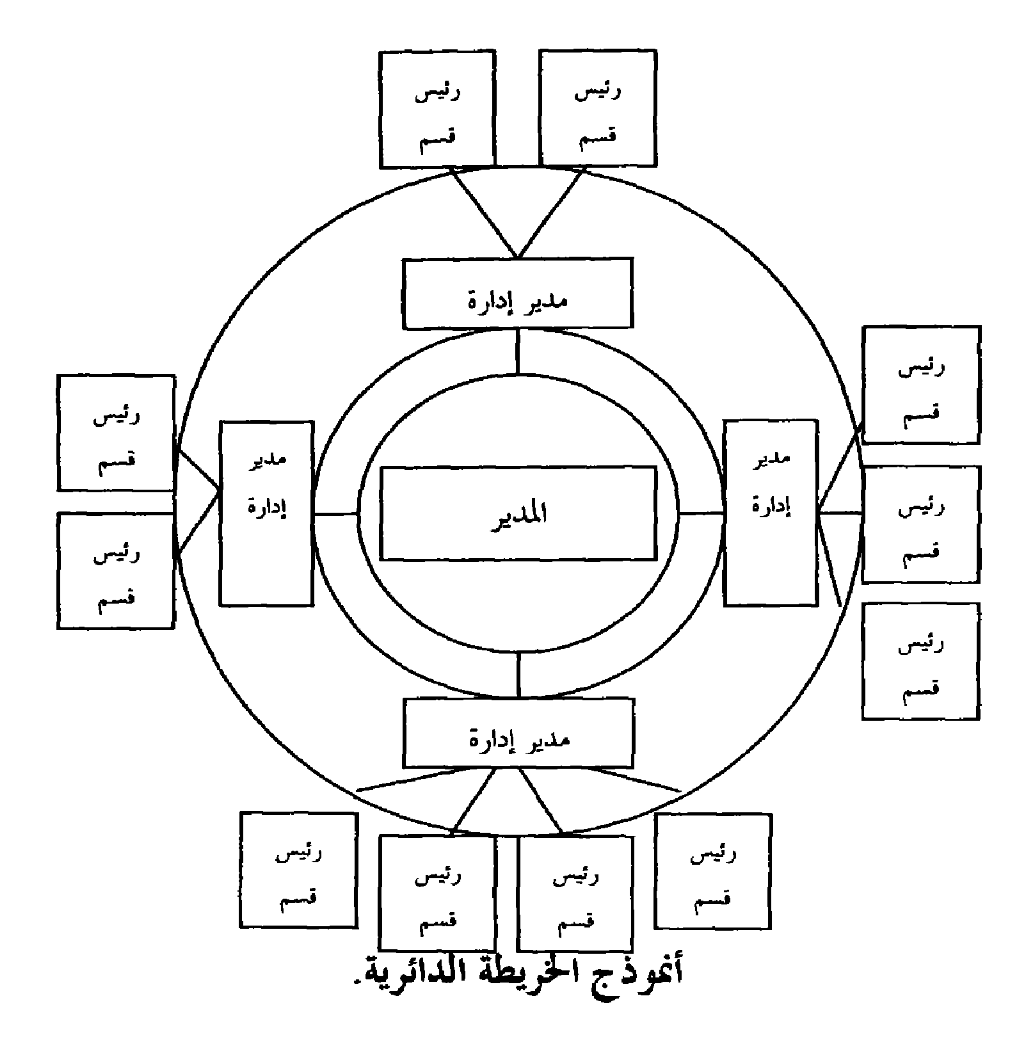
أنموذج الخريطة الرأسية أو التقليدية.

٢. الخرائط الأفقية Horizontal Charts، وتعرض هذه الخرائط تدرّج السلطة من اليمين إلى اليسار وبما يتفق وحركة العين وعادة القراءة كما هو موضح في الشكل التالي.



أنموذج الخريطة الأفقية.

٣. الخرائط الدائرية Circular Charts، ويعتمد هذا الشكل من الخرائط على فكرة العلاقة بين المركز والمحيط في الدائرة، إذ تقع السلطة (مدير المكتبة أو مركز المعلومات) في مركز الدائرة، بينما تتوزع الإدارات والأقسام الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات بين مركز الدائرة ومحيطها كما هو موضح في الشكل التالي.



أنموذج الخريطة الدائرية.

ثانياً. الأدلة التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات Organization Manual:

تقوم غالبية المكتبات ومراكز المعلومات بإعداد دليل تنظيمي خاص بكلّ منها، يتضمن أهدافها، وسياساتها، ووحداتها التنظيمية وأهداف واختصاصات كلّ منها وعلاقتها الإدارية وخطوط الاتصال بينها، والوظائف المتوافرة وسلطاتها ومسؤولياتها، وأساليب العمل وإجراءاته، وحجم القوى العاملة مقسّماً على الوحدات التنظيمية المختلفة، وخرائط تسلسل خطوات العمل وتدفقه، وخرائط تصوّر تصميم مكان العمل. كما يشتمل الدليل على الخرائط التنظيمية الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات.

ويعدّ الدليل التنظيمي مصدر معلومات مهمّ عن المكتبة أو مركز المعلومات، لذلك يوزع عادة على جميع العاملين فيها وخاصة الجدد منهم، وزائريها، والمهتمين بنشاطاتها لإعطائهم صورة شاملة عنها وعن نشاطاتها وفعالياتها.

ثالثاً. السجلات Records:

السجلات هي عبارة عن الدفاتر والملفات الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات، والتي تحتوي على معلومات وحقائق متعلقة بها من مختلف النواحي والأنشطة. وتفيد السجلات بأنها تعطي صورة واضحة وحقيقية عن تقدّم المكتبة/ مركز المعلومات، واتجاهاتها، ونشاطاتها، وتطوّر سير العمل فيها، وطبيعة العمالة فيها وحجمها وتطوّرها، وغيرها من أمور. ويسترشد بها لذلك لدى ظهور الحاجة إلى إجراء تعديلات وتغييرات في أساليب تنظيم المكتبة أو مركز المعلومات. فعلى ضوء المعلومات المستقاة من هذه السجلات، يمكن وضع الأساليب الجديدة للتنظيم وتلافي أوجه النقص أو القصور التي أعاقت الإنجاز في الفترات السابقة.

رابعاً. الحاسوب:

يعد الحاسوب إحدى الأدوات المهمة المساعدة في تنظيم المكتبات ومراكز المعلومات وإعادة هيكلتها وتنظيمها؛ إذ بواسطته يمكن القيام بما يلي:

١. إعداد الهياكل التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات، وتحديد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة، وتحديد أنماط الاتصال فيما بينها بدقة.

٢. تسهيل عملية تحديد الأعمال والأنشطة، وتقسيمها وتوزيعها على الإدارات والأقسام والشعب، وتوزيع المسؤوليات بين العاملين للقيام بهذه الأعمال كلٌ حسب اختصاصه وخبراته، مما يؤدي إلى القضاء على الازدواجية في العمل وتعارض الأدوار فيه.

٣. اختيار الأفراد المناسبين للقيام بالأعمال المختلفة؛ وذلك من خلال قاعدة بيانات الأفراد المتوافرة.

٤. تسهيل إعادة تنظيم المكتبة أو مركز المعلومات بحسب المقتضيات والمعطيات الجديدة، مما يوفر الوقت والجهد في هذا المجال؛ إذ يمكن بواسطة الحاسوب إعداد أكثر من أنموذج واحد للهيكل التنظيمي لاختيار أفضلها، وتعديله ليتناسب مع الوضع الجديد.

إعادة التنظيم Re- Organizing:

من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز

المعلومات. لأنه مع مرور الزمن، وبتغيّر الظروف والأحوال، فإن هياكل هذه المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة. وبهذا، تصبح الحاجة ماسة إلى إعادة التنظيم. ويقصد **بإعادة التنظيم** إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة/ مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في

أداء وظائفها بالشكل المطلوب. وقد يعني أيضاً تغيير البناء التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات من حيث شكله ووضعه الحالي وإعطائه الشكل والوضع الجديد ليتماشى مع التغيّرات والمستجدات في بيئتها.

ومن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

١. ظهور أخطاء في التصميم الهيكلي الأصلي مما يؤدي إلى عدم فاعليته.
٢. حدوث تغييرات في أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.
٣. حدوث زيادة واضحة في حجم أعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات، مما قد يتطلب استحداث وحدات تنظيمية جديدة.
٤. حدوث انكماش في حجم أعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات، مما قد يتطلب دمج بعض الوحدات التنظيمية مع بعضها بعضاً أو شطب بعضها كليّاً .
٥. تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.
٦. مواجهة الظروف الجديدة للمكتبة أو مركز المعلومات .

والجدير بالذكر، أن إجراء تغييرات سريعة أو غير مدروسة أو غير واقعية على الهيكل التنظيمي للمكتبة ومركز المعلومات يتسبب في ظهور آثار جانبية سلبية، من أهمها، حدوث قلق وتوتر لدى العاملين فيها، مما قد يدفعهم إلى مقاومة هذه التغييرات، وأيضاً حدوث اضطراب في أنشطة وسير العمل. إذاً، لا بدّ من إعلام الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وتوعيتهم بالتغييرات المقصودة وأهدافها لضمان دعمهم لها. وقد توكل مهمّة دراسة إعادة التنظيم إلى لجنة متخصصة داخل المكتبة أو مركز المعلومات أو إلى خبراء متخصصين من خارجها لضمان جودة المخرجات.

العلاقات التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات:

بعد تكوين التقسيمات والوحدات التنظيمية (الإدارات، والأقسام، والشعب) في المكتبة، وتوظيف الأشخاص المناسبين فيها، يتوجب رسم العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف مستوياتها الإدارية. وتتصل هذه العلاقات التنظيمية بمفاهيم أساسية، هي: **السلطة وتفويضها، ومركزية السلطة ولا مركزيتها، والمسؤولية، والمحاسبة، ونطاق الإشراف.**

أولاً. السلطة Authority:

تعرّف السلطة " بأنها الحقّ الذي يتمكن بوساطته الرؤساء من الحصول على امتثال المرؤوسين للقرارات ". وتعرّف أيضاً " بأنها الحقّ الشرعي في إصدار الأوامر والقوّة في إجبار الآخرين على تنفيذها بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة." إذاً، فإن الأساس في السلطة هو القوّة على إلزام الآخرين للامتثال لما يريد حائزها.

ولا بدّ من الإشارة إلى أن هناك حدوداً للسلطة الإدارية وقيوداً عليها، منها داخلية تتمثل بالقيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المكتبة أو مركز المعلومات ولوائحها ونظامها الداخلي وأهدافها وسياساتها العامة، وأنظمة وقوانين وتعليمات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات، وأخرى خارجية تتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات الخاصة بالدولة، وكذلك في الأعراف والقيم الدينية والاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المكتبة أو مركز المعلومات.

وهناك ثلاثة **مصادر** للسلطة في المكتبات ومراكز المعلومات، هي:

١. **السلطة التشريعية**، وتنشأ هذه من الحقّ الذي يعطيه القانون والتشريعات والأعراف للمدير أو المسؤول.
٢. **قبول المرؤوسين للسلطة**، أي أن السلطة تبدأ بقبول المرؤوسين للمدير أو المسؤول وبحقه في ممارسة سلطته.
٣. **السلطة الشخصية**، وتتولّد هذه عن طريق ما يتمتع به المدير أو المسؤول من معرفة وخبرة إدارية وفنية، وقدرات ذاتية، ومؤهلات علمية.

وهناك أربعة **أنواع** للسلطة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي :

١. **السلطة التنفيذية**، وتعدّ أهم أنواع السلطة، وهي صاحبة الحقّ في إصدار الأوامر. مثال ذلك السلطة التي يمارسها مدير أي وحدة تنظيمية على مرؤوسيه .

٢. **السلطة الاستشارية**، وهي سلطة مساعدة مهمتها تقديم النصح والمشورة والمعلومات إلى السلطة التنفيذية دون أن يكون لها الحقّ في إصدار الأوامر والرقابة.

٣. **السلطة الوظيفية**، وهي سلطة مستمدة من الوظيفة نفسها، وتعطي مالكها الحقّ في إصدار أوامر تنفيذية للآخرين سواء في دائرته أو قسمه أو في دوائر وأقسام أخرى في المكتبة أو مركز المعلومات. كأن يقوم مدير شؤون الموظفين بإصدار أوامر أو تعليمات خاصة إلى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

٤. **سلطة اللجان** أو **فرق العمل**، وهي سلطة تهدف إلى تقديم المساعدة أو تقديم توصيات أو اتخاذ قرار لمعالجة مشكلة محددة .

تفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات Delegation of Authority :

يعدّ تفويض السلطة من الأمور المهمّة في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ لا يتوقع أن يتوفر لمدير أو المسؤول الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال الإدارية، أو معالجة جميع القضايا والأمور المختلفة. لذا، كان لا بدّ أن يفوّض المدير أو المسؤول جزءاً من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري ضمن الهيكل التنظيمي.

ويعرّف تفويض السلطة بأنه " نقل حقّ التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمّات معينة." ويعرّف أيضاً بأنه " عملية تخويل بعض الجهات أو الأشخاص حق اتخاذ القرارات بالنيابة عن الجهات المفوّضة ولحسابها أو باسمها وإعطائها السلطات المناسبة لتحقيق ذلك". وأيضاً بأنه "نقل السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى المرؤوس."ولا يعني تفويض السلطة التخلص منها أو التنازل عنها نهائياً، وإنما يعني منح الآخرين الحقّ في العمل داخل نطاق محدد، ويكون من حقّ المدير أو المسؤول استرداد هذا التفويض في أي وقت، وإعادة تفويضه لآخرين. ولا يعني تفويض السلطة أيضاً إعفاء المدير أو المسؤول من مسؤولياته، بل يبقى مسؤولاً عن الأعمال المفوّضة أمام من يعلوه من مستويات إدارية.

وينبغي مراعاة عدة **اعتبارات** لدى تفويض السلطة في المكتبة ومراكز المعلومات، هي:

١. التأكد من أن المرؤوس قد فهم السلطة المفوَّضة إليه وقبلها.
٢. تحديد الواجبات المفوَّضة ومنح المرؤوس السلطة الكافية للقيام بها.
٣. وجود التزام تام من قبل المرؤوس بتأدية الواجبات المفوَّضة على أفضل وجه.
٤. وجود نظام للرقابة يتيح للرئيس أن يطمئن إلى نتائج الأعمال المفوَّضة.

ولتفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات عدة **فوائد** منها :

١. يخفف من أعباء العمل على المدير أو الرئيس.
٢. يحقق مفهوم الديمقراطية في الإدارة.
٣. يساعد على السرعة في اتخاذ القرارات.
٤. يساعد المدير أو الرئيس على التركيز على اتخاذ القرارات الأساسية، وترك القرارات الثانوية أو الفرعية للمساعدين.

ومن سلبيات تفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات، أنه قد يؤدي إلى سوء استخدام السلطة المفوَّضة، وإلى تعدد مراكز المسؤولية.

ثانياً : مركزية السلطة ولا مركزيتها Centralization and Decentralization:

تعني المركزية تركيز أو حصر السلطة في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات، إذ يكون له وحده الحقّ في اتخاذ القرارات دون الآخرين. أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية التصرّف واتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات بما يمكّنها من القيام بالواجبات الموكولة إليها بأفضل وجه ودون تأخير.

وجدير بالذكر، أن المركزية واللامركزية ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بدرجة تفويض السلطة. أي أنه كلّما زاد تفويض السلطة كلّما زادت اللامركزية والعكس صحيح. كما أنه ليس هناك مركزية مطلقة ولامركزية مطلقة. ولكن هناك تنظيم يمكن اعتباره أقرب إلى المركزية، أو آخر أقرب إلى اللامركزية .

وتستخدم اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات في الحالات التالية:

١. زيادة حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وزيادة عدد الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية المكونة لهما.

٢. زيادة أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات واتساعها وصعوبة السيطرة عليها مركزياً، وخاصة لدى وجود وحدات فرعية تابعة للمكتبة أو مركز المعلومات في مناطق جغرافية مختلفة.
٣. زيادة عدد القرارات وأهميتها التي تتخذها المستويات الإدارية الأدنى في المكتبة أو مركز المعلومات.
٤. تقليص درجة المراجعة (الرقابة) المفروضة على القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الأدنى في المكتبة أو مركز المعلومات.
٥. توافر المديرين أو الرؤساء الأكفياء في المستويات الإدارية الأدنى في المكتبة أو مركز المعلومات، القادرين على العمل باستقلالية واتخاذ القرارات.
٦. إيمان إدارة المكتبة أو مركز المعلومات نفسها بتطبيق اللامركزية لفوائدها المتوخّاة.

مزايا المركزية في المكتبات ومراكز المعلومات:

للمركزية في المكتبات ومراكز المعلومات مزايا متعددة، منها:

١. تناسب المركزية المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم، حيث تكون المستويات الإدارية وأوجه النشاط ونطاق العمليات فيها محدودة.
٢. تمكّن المركزية من الإفادة من خبرات الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات وقدراتها.
٣. تحقق المركزية قدراً عالياً من التنسيق بين كافة أوجه النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات.
٤. تحقق المركزية فعالية الرقابة على أداء الوحدات التنظيمية في المكتبة أو مركز المعلومات.
٥. تساعد المركزية في توحيد الإجراءات والسياسات المتبعة في المكتبة أو مركز المعلومات.
٦. تساعد المركزية في الحسم لدى اتخاذ القرارات.

مزايا اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات:

لتطبيق اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات مزايا عديدة، نذكر منها ما يلي:

١. تخفيف الضغوط عن الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات.
٢. السرعة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة واقعيتها.
٣. تحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة وديمقراطيتها، مما يؤدي إلى مزيد من الانسجام بين

الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات والمستويات الإدارية الأخرى فيهما.

٤. الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل لشعورهم بالأهمية والعدالة.

٥. تنمية القدرات القيادية لدى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا.

ثالثاً: المسؤولية Responsibility:

تعرّف المسؤولية بأنها " تعهّد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات أو أعمال معينة على أفضل وجه." لذا، فإن الالتزام هو أساس المسؤولية.

والجدير بالذكر، أن المسؤولية لا يمكن تفويضها لأنها تنساب من الأسفل إلى الأعلى بعكس تفويض السلطة الذي ينساب من الأعلى إلى الأسفل. ويجب أن يكون هناك تكافؤ أو تساو بين المسؤولية والسلطة، بمعنى تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة، وإعطائه السلطة التي تمكّنه من إنجازها، كما ذكر

سابقاً. والمسؤولية قد تكون مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد.

رابعاً: المحاسبة أو المساءلة Accountability:

بعد تحديد المسؤوليات والواجبات المنوطة بالفرد، وإعطائه السلطة اللازمة لتحقيقها، فلا بدّ من محاسبته أو مساءلته على مدى الإنجاز. لذا، ترتبط المحاسبة ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية والسلطة. وبعكس السلطة فإن المحاسبة تأخذ شكلاً تصاعدياً في الهيكل التنظيمي. بمعنى أن الإدارة الدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى، وهذه بدورها تكون مسؤولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا فيهما. ويجب التنبه إلى أن فرداً واحداً هو الذي يحاسب المرؤوس، وهذا الفرد هو رئيسه المباشر. لذا، ترتبط المحاسبة أيضاً بمبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة إصدار الأوامر.

مما سبق يتبين أنه لدى محاسبة المرؤوس يجب التأكّد مما يلي:

١. أن تكون اختصاصات المرؤوس ومسؤولياته واضحة ومحددة.

٢. أن يكون المرؤوس قادراً على القيام بأعبائه واختصاصاته.

٣. أن يكون هناك توازن بين مسؤوليات المرؤوس وسلطاته.

٤. أن تصدر الأوامر للمرؤوس من رئيس واحد فقط.

٥. أن يحاسب المرؤوس أمام شخص واحد هو رئيسه المباشر، وبناء على معايير موضوعية.

خامساً: نطاق الإشراف Span of Supervision:

يتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالاً وثيقاً بمفهومي اللامركزية وتفويض السلطة، إذ يعني " عدد المرؤوسين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاية وفعالية." ومن المعروف أنه كلّما زاد عدد المرؤوسين كلّما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح. وبالإضافة إلى هذا، فإن نطاق الإشراف في المكتبة أو مركز المعلومات يعتمد على عدة عوامل من أهمها ما يلي:

١. طبيعة العمل، فكلّما كان عمل المرؤوسين روتينياً، زاد نطاق الإشراف، والعكس صحيح.
٢. كفاءة المرؤوسين، فكلّما زادت كفاءة هؤلاء زاد نطاق الإشراف.
٣. كفاءة الرئيس (المشرف)، فكلّما زادت كفاءة الرئيس زاد نطاق إشرافه.
٤. كفاءة نظام الاتصال ومدى التقارب الجغرافي، فكلّما سهل الاتصال وتقاربت أماكن العمل، زاد نطاق الإشراف.

ولنطاق الإشراف صلة كبيرة بشكل الهيكل التنظيمي في المكتبة أو مركز المعلومات. فكلّما زاد نطاق الإشراف كلّما ظهر هيكلها التنظيمي على شكل مستطيل يتكوّن من عدة أقسام متوازية. وكلّما ضاق كلّما ظهر هيكلها التنظيمي على شكل هرم يتكوّن من عدة مستويات عمودية.

ولنطاق الإشراف أيضاً علاقة بتفويض السلطة، إذ كلّما زاد عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس واحد، كان من الضروري تفويض السلطة.

وللإشراف ثلاثة مستويات. هي الإشراف على مستوى القمّة، والإشراف على مستوى الوسط، والإشراف على مستوى القاعدة.

التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات Organizational Chang:

لما كانت المكتبة أو مركز المعلومات تكوين اجتماعي غير جامد ومتحرك بطبيعته، يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ويعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات، فمن الطبيعي أنه يحتاج إلى عمليات تغيير مستمرة طوال حياته. فالتغيير حتمّي ولا مفرّ منه في جميع المكتبات ومراكز المعلومات.

ويعرّف التغيير التنظيمي بأنه " نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغـيرات في بعض أو في جميع العناصر (الأجزاء) التي تتكوّن منها المكتبة، بغرض مواجهة بعـض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتيها الداخلية والخارجية، وذلـك مـن أجل تحسين قدرتها على حلّ المشكلات، وتطوير نفسها، والتكيّف مع التغيّرات البيئية الداخلية والخارجية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة."

أسباب التغيير التنظيمي ومبرراته في المكتبات ومراكز المعلومات:

من الأسباب والمبررات التي تدعو إلى التغيير التنظيمـي في المكتبـات ومراكـز المعلومات نذكر ما يلي:

١. **تغيير أو تعديل أهداف المكتبة أو مركز المعلومات،** ممـا يسـتدعي إدخـال تغـييرات تنظيمية على أنشطتهما، وهيكلهما التنظيمي، وحجم القـوى العاملـة فيهمـا، بمـا يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل.

٢. **التطور التكنولوجي،** إذ أن إدخـال التكنولوجيـا إلى المكتبـة أو مركـز المعلومـات يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.

٣. **تغيير الشكل العام للمكتبة أو مركز المعلومات،** فقـد يتطلـب الأمـر أحيانـاً انـدماج المكتبة مع مكتبة أخرى، أو أن تفتح لها فروع لتغطية منـاطق جغرافيـة متعـددة، ممـا يستدعي إدخال التغييرات المناسبة.

٤. **انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات،** وبـطء العمـل، وارتفاع تكلفته، وتدني الانتاجية، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيميـة مـن أجـل القضاء على هذه المظاهر السلبية.

٥. **تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم،** إذ يعدّ هؤلاء محور اهتمام المكتبـة أو مركـز المعلومـات وأسـاس خـدماتهما، وأن أي تغيّـر في أذواقهـم أو حاجـاتهم أو رغباتهم من المنتجات أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب.

٦. **الفشل في بعض المجالات الوظيفية،** كالتزويـد أو الفهرسـة والتصـنيف أو الإعـارة، وغيرها. إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدنّ واضح في الانتاجيـة، أو تراجـع في نوعية المخرجات، أو ارتفـاع في تكلفـة العمليـات، وغيرهـا، ممـا يسـتدعي إدخـال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية.

٧. **زيادة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات**، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين، وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة، وغيرها.

٨. **تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات**، وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها، وتغييرات في الهيكل التنظيمي، وتحركات في مواقع العاملين، وتغييرات في نمط الاتصال، وغيرها.

٩. **تغييرات في البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات**، مثل التغييرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل، تعديل نظام الرواتب، تعديل نظام المشتريات ... إلخ)، مما يستدعي إحداث تغييرات ملائمة في المكتبات ومراكز المعلومات الحكومية.

١٠. **النقص في التجديد والابتكار**، سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات، وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي.

مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات:

من أهم مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي:

١. **الأنشطة والأعمال**، مثل إحداث أنشطة وأعمال جديدة، أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى، أو إلغاء بعضها.

٢. **العنصر البشري**، ويأخذ التغيير شكل زيادة حجم القوى العاملة، أو تخفيضه، أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب والتنمية المهنية.

٣. **الموارد المادية**، كتغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها ، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم، وتغيير نوع المواد الخام المستخدمة، وغيرها.

٤. **السياسات**، كتعديل سياسات قائمة، أو إلغائها، أو إدخال سياسات أخرى جديدة.

٥. **طرق العمل وإجراءاته**، كتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء، أو إدخال أساليب جديدة... إلخ.

٦. **الهيكل التنظيمي**، ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات التنظيمية، أو إحداث إدارات أو أقسام جديدة، أو دمج بعضها، أو إلغاء بعضها الآخر... إلخ.

مفاهيم ذات علاقة بالتغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات:

من المفاهيم المهمّة ذات العلاقة بالتغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات مفهومي التطوير التنظيمي، والسلوك التنظيمي. وفيما يلي تعريف مختصر بهما.

١. التطوير التنظيمي أو التنمية التنظيمية Organizational Development:

يعدّ التطوير التنظيمي أحد أهداف التغيير التنظيمي، ويمكن تعريفه بأنه "جهد شمولي مخطّط يهدف إلى تغيير العاملين وتطويرهم عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وتغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهياكل التنظيمية، وذلك بغرض تطوير الموارد البشرية والمادية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو الهدفين معاً. "

ويعرّف أيضاً بأنه " مجهودات منظّمة تهدف إلى تحسين قدرات المكتبة أو مركز المعلومات على اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينهما وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية."

٢. السلوك التنظيمي Organizational Behavior:

ترتبط مفاهيم التطوّر والتغيير في المكتبات ومراكز المعلومات بالسلوك التنظيمي لأنها ترى أن أساس التطوير الإداري فيها هو فهم السلوك الفردي والجماعي للعاملين، ومن ثم محاولة تغيير هذا السلوك بما يخدم تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات. وبناء عليه، فإذا أرادت إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أن تحقق الأهداف المتوخّاة منها بكفاية وفاعلية، فلا بدّ لها من فهم سلوك العاملين لديها. ويمكن تعريف السلوك التنظيمي بأنه " الدراسة العلمية المنظمة لسلوك الإنسان في المكتبة أو مركز المعلومات كغيرها من المنظمات."

الفصل الخامس

التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات.
(Directing)

مفهوم التوجيه وتعريفه:

يؤكد الأدب المنشور في علم المكتبات ومراكز المعلومات على أهمية التوجيه وحيويته كخطوة أو مرحلة في العملية الإدارية. فبعد قيام المدير بوظيفتي التخطيط والتنظيم، يبدأ بالقيام بوظيفة التوجيه. ويأتي التوجيه، لذلك، ملازماً للتنفيذ. إذ لا يضمن أن تتمّ الأعمال على الوجه المطلوب دون توجيه. فالتوجيه مطلوب من قبل المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات - في ضوء مسؤولياتهم وصلاحياتهم _ ومرغوب فيه من جانب المرؤوسين عملياً ونفسياً للاطمئنان على أدائهم وسلوكهم.

ويتعلق التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء العمل، من حيث إعطائهم التوجيهات والإرشادات والتعليمات والأوامر اللازمة لحسن تنفيذ العمل والقيام به، مع ضمان فهمهم وقبولهم لها، بغرض تحقيق النتائج أو الأهداف المرجوّة. لذلك، تتطلب وظيفة التوجيه من قبل المدير أو الرئيس أن يتمتع بقدرة على الإقناع والتأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقاً للخطط المرسومة وبما يحقق الأهداف التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات. أو بمعنى آخر ضرورة فهم المدير أو الرئيس لطبيعة السلوك الإنساني، وتوجيه هذا السلوك بشكل فعّال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وتتضمن عملية التوجيه كذلك، توفير بيئة العمل المادية والنفسية المناسبة التي تساعد على إطلاق القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين لما فيه صالح المكتبة أو مركز المعلومات. كما تنضوي عملية التوجيه على مسؤولية تعليمية بالنسبة للمرؤوسين، إذ تقع على مدير المكتبة أو مركز المعلومات ومدراء الوحدات الإدارية فيهما مسؤولية شرح الأدوار للمرؤوسين وطريقة تنفيذها، وتوزيع الاختصاصات عليهم، وتصحيح

أخطائهم، وإرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومعالجتها، وتوجيههم نحو العمل الجماعي والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف. لذا، يعدّ التعليم والتدريب أداة مهمّة من أدوات التوجيه.

ويعرّف التوجيه على أنه:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وترغيبهم للعمل على تحقيق الأهداف.
- عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين، والاشراف عليهم، والاتصال بهم، وتحفيزهم على بذل جهود طيبة، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة.

أهمية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنبع أهمية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات من كونه يتعلق بالعنصر البشري، الذي يعدّ أهم عناصر الإنتاج، وأساس نجاح المكتبات ومراكز المعلومات أو فشلها. فعندما يتوفر في المكتبات ومراكز المعلومات التوجيه السليم والفعّال، لا شك أنه سيحصل تعاون مثمر بين العاملين، وزيادة في حبهم للعمل ورضاهم عنه والانتماء إليه، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

ويمكن القول إن التوجيه هو صمّام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة الموضوعة، وأنه يحقق أفضل النتائج من عمل المرؤوسين، فهو ملازم للعمل اليومي، وهو الذي يتحقق من خلاله صهر جهود العاملين في بوتقة واحدة والارتقاء بروح العمل الجماعي. إذ، ليس هناك عمل جماعي ناجح إلاّ ووراءه توجيه سليم، يدلّ على الطريقة الصحيحة في العمل، ويصحح الانحرافات والأخطاء.

خطوات التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تلخيص خطوات التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

أولاً. إصدار التعليمات أو التوجيهات، إذ يعدّ إصدار التعليمات والتوجيهات جوهر عملية التوجيه، وعلى أساسه يحدَّد الشروع في العمل، وكيفية أدائه، وشرح دقائقه وتفصيلاته بما يضمن حسن القيام به.

وينبغي أن تتصف هذه التعليمات أو التوجيهات بشروط من أهمها الوضـوح وعدم اللبس، والواقعية، والكمال، والترابط، وعدم الازدواجية أو التعارض، وأن تكون صياغتها سليمة ومباشرة وإنسانية وغـير منفّـرة ليتقبلـها المرؤوسـون ويعملـوا وفقهـا. ولضمان قبول المرؤوسين لهذه التعليمات والتوجيهات وولائم لها والتزامهم بتنفيـذها، فلا بدّ من إشراكهم في صياغتها.

ثانياً. ضمان وصول التعليمات والتوجيهات للأفراد بشكل سليم، لـذلك يجـب ضـمان سلامتها وعدم تشويشها أو نقلها ناقصة. كما لا بدّ من أن يكون الموجِّه فاهماً لما يقـول ولما يريد، وأن يقوم بلختيار قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات سواء كانت شفاهية أو كتابية أو تصويرية.

ثالثاً. التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات (المتابعة)، فليسـت العـبرة في إصدار هذه التعليمات والتوجيهـات وتبليغهـا إلى المرؤوسـين فحسـب، بـل وكـذلك متابعتها والتأكد من تنفيذها، ومعرفة ما إذا كانت تحتاج إلى شرح أو تدريب المرؤوسـين عليها. كما تتضمن هـذه العمليـة أيضـاً تحفيـز المرؤوسـين وخلـق الرغبـة لـديهم في التنفيذ، وأيضاً إمكانية تعديل هذه التعليمات والتوجيهات إن ثبـت عـدم واقعيتهـا في ظل الظروف السائدة.

مبادئ التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

يتأسس التوجيه السليم في المكتبات ومراكز المعلومات على عـدد مـن المبـادئ الرئيسة، وهي:

١. **تجانس الأهداف،** ويعني هذا ضرورة تحقيق التوازن والتوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة من ناحية، وأهداف المكتبة أو مركز المعلومـات مـن جهـة أخرى.

٢. **وحدة الأمر،** ويعني هذا، كما ذكر سابقاً، ضرورة إصدار الأوامـر للمرؤوسـين مـن قبل جهة رئاسية واحدة فقط، منعاً للإرباك والاحتكاك.

٣. **توفير المعلومات،** ويعني هذا المبدأ ضرورة توفير المعلومات للمرؤوسين عـن الأعمـال والمهمّات الموكولة إليهم بالكمّ والكيف والوقت المناسب لضمان حسن القيام بها.

٤. **السلطة**: إذ تعطي السلطة الرؤساء حقّ إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين بغرض تحريك العمل ودفعه إلى الأمام، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

٥. **تفويض السلطة**: عندما يطلب الرئيس من أحد مرؤوسيه أداء مهمّة معينة ويشرحها له جيداً، ويوجهه الوجهة الصحيحة، لا بدّ من تخويله السلطة الكافية التي تمكّنه من أداء مهمته.

الحاسوب والتوجيه:

يلعب الحاسوب دوراً مهماً في تسهيل واجبات الإدارة والمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة في مجال توجيه العاملين بغرض القيام بأعمالهم على خير وجه، وذلك من خلال ما يلي:

١. خزن المعلومات والحقائق عن أمور الغمل المختلفة واسترجاعها، مما يساعد المدراء والأفراد العاملين على الاستعانة بها عند الضرورة.

٢. إيصال المعلومات والأوامر والتعليمات والتوجيهات الخاصة بالعمل إلى العاملين بسرعة ودقة متناهيتين، وذلك عن طريق البريد الألكتروني.

٣. تسهيل عملية تنسيق جهود العاملين وتوجيهها والرقابة عليها بأعلى درجة من الكفاية، مما يؤدي إلى حُسن تحقيق الأهداف الموضوعة.

٤. العمل كأداة لتعليم وتدريب العاملين؛ وذلك عن طريق برمجيات خاصة. كما يساعد على وضوح تحديد الأدوار للمرؤوسين وطرق تنفيذها، وتصحيح أخطائهم، وإرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومعالجتها؛ وذلك من خلال القواعد المعرفية المتوافرة.

أركان التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

من خلال تعريفات التوجيه سابقة الذكر، نستطيع أن نتبين أركانه الأساسية، وهي: **القيادة، والاتصال، والتنسيق، والتحفيز، والعلاقات الانسانية، والتدريب**. وفيما يلي شرح لهذه الأركان.

القيادة Leadership :

تعدّ القيادة الإدارية ركناً أساسياً في وظيفة التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات. فحتى تستطيع المكتبات ومراكز المعلومات ضمان تعاون العاملين فيها وتوحيد جهودهم وتوجيهها بشكل سليم لتحقيق الأهداف الموضوعة، فلا بدّ من توفّر قيادة واعية وحكيمة.

وتعرف القيادة بأنها:

- القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين، واتجاهاتهم وسلوكاتهم وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. وهي تتكوّن من التفاعل بين عدد من العوامل، وهي: القائد نفسه، والمرؤوسين، والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة.
- صفة عامة يتحلى بها الرئيس أيّاً كان مستواه الإداري ومجال عمله، وهي تتمثل بمجموعة من الخصائص، والقدرات، والخبرات، والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف السليمين، وتمكّنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه، وجعلهم يحبونه، ويقتنعون به قائداً، ويشعرون بالانتماء إليه وللمكتبة أو مركز المعلومات معاً، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية.

ومن خلال التعريفين السابقين للقيادة الإدارية، نستطيع أن نستخلص النقاط التالية:

- القيادة الإدارية هي عبارة عن **قوة** يستمدها الفرد من مصادر متعددة.
- القيادة الإدارية هي **صفة** يجب أن يتحلّى بها الرئيس أو المدير لنستطيع وصفه بالقائد. فليس كل رئيس أو مدير هو قائد.
- للقيادة الإدارية **جانبان، جانب مادي** عملي يتمثل في شخصية القائد وقدراته ومعرفته وخبراته سواء في العمل أو في أصول الإدارة، أو في أصول القيادة، **وجانب سلوكي** يتمثل في سلوكياته من حيث أسلوبه ومنهجه في العمل ومع العاملين، ونظرته إلى العاملين، وإحساسه بمشاعرهم، ومن ثمّ قدرته التأثيرية عليهم.
- القيادة الإدارية **ليست محصورة في مستوى إداري معين**. فقد يكون هناك قادة في مستوى الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا في المكتبة أو مركز المعلومات.

مهام القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:

للقائد في المكتبات ومراكز المعلومات مهام عديدة، نذكر منها ما يلي:

١. تخطيط العمل وتوزيعه على المرؤوسين بشكل متوازن وبحسب طاقاتهم وإمكانياتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم، ووضع جدول زمني لإنجازه، ومتابعة مدى الإنجاز وتقييمه. (القائد مديراً).

٢. تنسيق جهود المرؤوسين ونشاطاتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات. (القائد منسّقاً).

٣. دراسة حاجات المرؤوسين ورغباتهم ومحاولة إشباعها قدر الإمكان. ويتطلب هذا توافر الحوافز المادية والمعنوية المناسبة. (القائد محفّزاً).

٤. تعليم المرؤوسين مهارات العمل، والسلوك المقبول، وقيم مهنة المكتبات ومراكز المعلومات وأخلاقياتها. وأيضاً تدريب المرؤوسين والعمل على تنميتهم مهنياً. (القائد معلّماً).

٥. مساعدة المرؤوسين على حلّ مشكلات العمل اليومية، وتقديم النصح والمشورة والارشادات لهم في هذا المجال. ويتطلب هذا من القائد تشجيع مرؤوسيه على الاتصال المستمر به. (القائد خبيراً ومستشاراً).

٦. تنفيذ السياسات والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات، وتسوية النزاعات، وإقامة العدل والمساواة بين مرؤوسيه. (القائد قاضياً).

٧. تمثيل وجهة نظر المجموعة ودعمها لدى المسؤولين الأعلون في المكتبة أو مركز المعلومات أو في المؤسسة الأم. (القائد ناطقاً باسم المجموعة).

مصادر قوة القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:

القيادة قوّة يستمدها المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات من مصادر متعددة، وهي:

أولاً. شخصية القائد: يكون في هذا الحال مصدر قوّة القيادة نابعاً من إعجاب المرؤوسين في المكتبة أو مركز المعلومات بالصفات الشخصية الحسنة والمميزة التي يتمتع بها القائد مثل العلم، والرصانة، والاتزان، والإخلاص، والعدل، والثقة بالنفس... إلخ والتي تشدّهم إليه، وتزيد من إعجابهم به، وبالتالي قبولهم له قائداً.

ثانياً. مهارات القائد: يكون مصدر قوّة القيادة هنا نابعاً من المهارات الفنية أو التخصصية، والمهارات الفكرية والانسانية التي يتمتع بها القائد في المكتبة أو مركز المعلومات. فإلمام القائد بمكوّنات العمل الفنية أو التخصصية، وقدرته على حلّ مشكلاته، وقدرته على الحكم على الأمور بشكل سليم واتخاذ القرارات المناسبة، وامتلاكه مهارات فنّ التعامل مع الآخرين، تزيد من ثقة الآخرين وإعجابهم وارتباطهم به، والتفافهم حوله، ويعطيه قوّة دافعة للتأثير فيهم، ويزيد من قناعتهم به كقائد.

ثالثاً. السلطة الرسمية: يكون مصدر قوّة القيادة نابعاً هنا من الوظيفة أو المركز الرسمي الذي يحتلّه الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات، أو من السلطة المفوَّضة إليه من قبل رئيسه في العمل. ومن مظاهر هذه السلطة ما يلي:

أ) **القوة الشرعية أو القانونية**، وتعتمد هذه القوّة على قيم المرؤوس الذاتية، التي تقنعه بأن القائد له الحقّ الشرعي في أن يؤثر وأن المرؤوس ملزماً قانونياً أن يقبل.

ب) **قوة الإكراه أو الإجبار**، وتعتمد هذه القوّة على إدراك المرؤوس أن القائد يملك القدرة على العقاب، وأن العقاب سيكون غير سار، وبالتالي فعلى المرؤوس الطاعة والامتثال.

ج) **قوة المكافأة**، وتعتمد هذه القوة على إدراك المرؤوس أن القائد يملك القدرة على المكافأة ، وأن

المكافأة ستكون سارة أو تشبع بعض الحاجات لديه، وبالتالي يقوم المرؤوس بعمله على أفضل وجه، ويطيع رئيسه ليحصل على المكافأة.

أنماط القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك أنماط مختلفة للقيادة في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر فيما يلي أهمها:

١. **القيادة الدكتاتورية:** في هذا النمط يعمل القائد على تركيز السلطة المطلقة لديه وحده ويكون له وحده حقّ اتخاذ القرار، وغالباً ما يعتمد على أسلوب التخويف والتهديد والإكراه. كما أنه لا يأخذ برأي مرؤوسيه ولا يستمع إليهم، بل يملي عليهم أوامره ويطالبهم بتنفيذها دون نقاش، وخوفاً من العقاب يسلك المرؤوسون سلوكاً معيناً لإرضاء هذا القائد. ومن مساوئ هذا النمط أنه يؤدي إلى زيادة درجة

التوتر النفسي لدى المرؤوسين، وإلى انخفاض روحهم المعنوية، وعدم رضاهم عن العمل، وانخفاض كفايتهم الانتاجية.

٢. **القيادة الديمقراطية:** يعدّ هذا النمط أكثر أنماط القيادة فعالية. وفي هذا النمط يعمل القائد من خلال الترغيب والحثّ، وليس من خلال التخويف وفرض السلطة. فالقائد هنا يستشير مرؤوسيه، ويأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، ويشركهم في اتخاذ القرار، ويفوّض كثيراً من سلطاته إليهم. ويساهم هذا النمط في إشعار المرؤوسين بأهميتهم، ويبثّ فيهم الحماس للعمل والارتباط به والولاء له، وينمّي فيهم التعاون وروح الفريق الواحد، مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة كفايتهم الانتاجية. كما يعمل على تحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كلّ من المكتبة أو مركز المعلومات والعاملين فيهما على حدّ سواء.

٣. **القيادة غير الموجهة:** في هذا النمط يتنازل القائد للمرؤوسين عن سلطة اتخاذ القرار، ويصبح في حكم المستشار، فهو لا يسيطر على مرؤوسيه بطريقة مباشرة، ولا يحاول أن يؤثر عليهم بطريقة مباشرة. لذا، فإن القائد هنا لا يمارس القيادة السليمة والفعّالة للمرؤوسين، وبالتالي فإن تأثيره على سلوكاتهم واتجاهاتهم يكون محدوداً. ويعدّ هذا النمط نموذجاً للإدارة السائبة التي تؤدي إلى تهرب المرؤوسين من المسؤولية، وإلى إضاعة الكثير من الوقت، وازدواجية الجهود، وعدم الاستقرار في المناخ التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

نظريات القيادة:

إن قيادة المكتبات ومراكز المعلومات علم وفنّ وهي تقتضي من المديرين التعرّف على النظريات الأساسية في المجال. والنظريات المقصودة هي:

١. نظرية السمات Traits Theory :

ترتبط نظرية السمات بنظرية أخرى هي " نظرية الرجل العظيم " التي تقول إن القائد يولد ولا يصنع. وترى هذه النظرية أن القادة يولدون وفي دمائهم صفات وسمات تجعلهم قادة بالفطرة، ومن هذه السمات: الذكاء، والاستقلالية، والثقة بالنفس، والحزم، والأمانة، والحكم السليم، وبعد النظر، والأصالة في التفكير، والحسّ المرهف،

والتعاطف، والقدرة على التعبير والاتصال، وحبّ التعاون والعمل مع الآخرين، والقوّة، والحماس، وضبط النفس، وغيرها من السمات الذاتية والجسمية والاجتماعية. والقائد في هذه الحالة يتفوّق بدرجة عالية في هذه الصفات على مرؤوسيه.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذه النظرية أنها نظرية مثالية، إذ إنه ليس بالإمكان توافر هذه الصفات جميعها في شخص واحد، كما أنها أهملت دور المرؤوسين في إنجاح عملية القيادة، وأنها لم تحدد الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فعالية القائد. كذلك وجد أنه من الصعوبة بمكان تعميم نتائجها بشكل علمي ثابت.

٢. نظرية ليكرت في القيادة Likert Theory :

توصل ليكرت وزملاؤه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة إلى استنتاج مفاده أن اتّباع نمط القيادة الديمقراطية يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية. واستطاع ليكرت التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة، هي:

أ. **النظام التسلطي الاستغلالي**، يميل فيه القادة إلى المركزية المطلقة، وعدم التفويض، وعدم الثقة بالمرؤوسين.

ب. **النظام المركزي النفعي**، وهو أقل مركزية من سابقه، ويسمح القائد فيه للمرؤوسين في بعض الأحيان بالمشاركة في اتخاذ القرار، ولكن تحت رقابته وإشرافه.

ج. **النظام الاستشاري**، يتميز هذا النظام بالثقة الملموسة بين القائد ومرؤوسيه، واستشارتهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم.

د. **النظام الجماعي المشارك**، وهو أفضل نظام برأي ليكرت، ويتميز بمشاركة المرؤوسين بدرجة كبيرة باتخاذ القرار، والثقة العالية بين القائد ومرؤوسيه، وبتبادل المعلومات بينه وبينهم.

٣. نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory :

وهي إحدى نظريات مدرسة تنمية التنظيمات من المدارس السلوكية. وقد طوّر هذه النظرية كلّ من روبرت بليك وجين موتون (Black & Mouton)، واستطاعا تحديد أسلوبين لسلوك القائد ، هما: الإهتمام بالأفراد والإهتمام بالإنتاجية. وقد قام

الباحثان بتوضيح هذين الأسلوبين على شكل شبكة إدارية تحدد خمسة أنماط مختلفة للقيادة، وهي:

النمط (١،١) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص. ويعدّ هذا النمط برأي صاحبا النظرية أسوأ أنماط القيادة.

النمط (٩،١) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عالٍ بالإنتاج واهتمام ضعيف بالأشخاص.

النمط (١،٩) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام ضعيف بالإنتاج واهتمام عالٍ بالأفراد.

النمط (٥،٥) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام معتدل بالأفراد والإنتاج.

النمط (٩،٩) يتميز أسلوب القيادة فيه باهتمام عالٍ بالأفراد والإنتاجية. ويعدّ هذا النمط برأي بليك وموتون هو أفضل أنماط القيادة.

٤. نظرية الخط المستمر في القيادة Acontinum of Leadership :

صوّرت هذه النظرية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه على شكل خط متواصل كما هو مبين. يمثل الطرف الأيسر للخط سلوك القائد الأوتقراطي المركزي، بينما يمثل الطرف الأيمن للخط سلوك القائد الديمقراطي. وتقع بين هذين الطرفين أساليب مختلفة للقيادة تعتمد على أساس مدى رغبة القائد في مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرار. وتشير هذه النظرية إلى أن سلوك القائد الفعّال هو الذي يأخذ بعين الاعتبار قدرات القائد، وقدرات مرؤوسيه، والهدف المراد تحقيقه. وبمعنى آخر، يجب ألاّ يختار القائد أسلوباً دكتاتورياً أو ديمقراطياً وإنما يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية لكي يتلاءم مع الموقف القيادي.

٥. نظرية البعدين The Two Dimensions Theory :

تقوم هذه النظرية على بُعدين، كما هو ظاهر في تسميتها. البُعد الأول هو بعد "المبادرة وتنظيم العمل"، والبُعد الثاني هو " تفهم مشاعر الآخرين."

يميل القادة حسب هذه النظرية إلى تحديد أنشطة وأهداف المرؤوسين مسبقاً ودون تدخّل في الأمور التفصيلية. كذلك فإنهم يهتمون بمشاعر مرؤوسيهم ويعطونهم قدراً من الحرية في تقديم الآراء والمقترحات الخاصة بإنجاز العمل وتطويره.

٦. نظرية فيدلر في القيادة Fiedler Contingency Theory :

تعدّ نظرية فيدلر في القيادة إحدى النظريات الموقفية المهمّة. وقد أشارت هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات محددة يجب توافرها في كلّ قائد، وليس هناك قائد يمكن وصفه بأنه ناجح أو فاشل في كلّ الأوقات. واعتبرت النظرية أن طبيعة الموقف الذي يجد القائد نفسه فيه مع مرؤوسيه له كبير الأثر على قراراته وتصرفاته. وأشار فيدلر بأن فعالية القيادة تعتمد على التوافق السليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيّرات في الموقف، هي: قوّة مركز القائد، وطبيعة العمل، وعلاقة القائد بمرؤوسيه.

٧. النظرية التفاعلية Interactive Theory :

تقوم النظرية التفاعلية على أساس التفاعل والتكامل بين جميع العوامل التي تؤثر في القيادة، وهي: القائد نفسه، والمرؤوسين، وطبيعة العمل، والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة.

وترى هذه النظرية أنه لا بدّ من إدراك القائد لنفسه وللآخرين، وإدراك الآخرين له. وأن القائد يظلّ قائداً ما دام يعبّر عن الأهداف وحاجات الفرد والجماعة. وترى أيضاً، أن القيادة هي عملية تفاعل اجتماعي بين القائد والجماعة التي ينتمي إليها.

الدافعية والحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ الدافعية والحفز الإنساني من الموضوعات المهمّة في دراسة السلوك الانساني في المكتبات ومراكز المعلومات وفهمه وتفسيره. ويسعى هذا الموضوع إلى تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما في المكتبة أو مركز المعلومات باندفاع وحماس، بينما لا يتوفر ذلك لدى شخص آخر أو الشخص نفسه في موقف وزمان آخرين.

الدافعية الإنسانية (الدوافع) MOTIVATION :

تعرّف الدوافع بأنها " عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوة مشابهة تسيّر السلوك الإنساني وتوجهه نحو أهداف معينة. " وتعرّف أيضاً بأنها " عبارة عن قوّة

داخلية محسوسة وغير مرئية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك بشكل معين من أجل إشباع حاجة أو رغبة لديه، إذ يحدث عدم إشباعها بداخله قلقاً وتوتراً، وأن إشباعها يشعره بالراحة ويعيد التوازن إلى نفسه." لذلك يمكن القول، أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك.

ومعروف أن لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات حاجات إنسانية متعددة ومتنوعة، وهي مستمرة ومتجددة لا تقف عند حدّ معين. إلاّ إن بعض هذه الحاجات يمكن تحقيقها مثل الحاجة إلى التعليم المستمر، بينما يصعب تحقيق البعض الآخر أحياناً مثل الحاجة إلى احتلال مكانة مرموقة في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك نتيجة لوجود عقبات مختلفة، قد تكون داخلية سببها إمكانيات الفرد وقدراته، أو خبرته، أو مستواه العلمي ... إلخ، أو خارجية تتعلق بالبيئة. فإذا تغلّب الفرد على العقبات، يسميّ سلوكه في هذه الحالة سلوكاً ناجحاً ويكون نتيجته إعادة التوازن لديه، وتخفيف حدة التوتر أو القلق أو القضاء عليه. أما إذا فشل في تخطيّ العقبات يسمّى سلوكه عندئذ سلوكاً غير ناجح، ونتيجته بقاء التوتر أو القلق وعدم التوازن الداخلي لديه. وبذلك، يضطر الفرد إلى تعديل الهدف أو استبداله بهدف آخر، أو بذل المزيد من الجهد لتحقيق الهدف نفسه، أو اللجوء إلى وسائل دفاعية تأخذ شكل التبرير أو الإسقاط أو العدوانية أو الشكوى أو الارتداد إلى السلوك الطفولي ... إلخ. لذلك، فعلى المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات لدى بحثهم موضوع دافعية العاملين لديهم أن يهتموا بقضايا ثلاث أساسية، وهي:

١. القوى والعوامل التي تحرّك سلوك العاملين.
٢. الاتجاه الذي يتجه إليه سلوك العاملين.
١. كيفية المحافظة على ذلك السلوك في مستوى معين.

التحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرّف الحوافز بأنها " الوسائل التي يتمّ بوساطتها إشباع الحاجات." وتعرّف بأنها " الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جوّ العمل وتشبع رغبات العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وتجعلهم يعملون بكلّ قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعة."

ويعرفها البعض أيضاً بأنها "جميع العوائد المادية والمعنوية المتوافرة التي تشجع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات للقيام بعملهم على أفضل وجه."

ويجدر هنا ضرورة التفريق بين الدوافع والحوافز. فالدوافع هي محرّكات داخلية للسلوك الإنساني وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة. أما الحوافز فهي محرّكات خارجية للسلوك الإنساني وتتمثل في وسائل إشباع الحاجات وأدواته من محفزات مادية وأخرى معنوية سيتمّ شرحها بعد قليل.

وتعدّ الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل التي يمكن بوساطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين في المكتبة أو مراكز المعلومات، وإثارة الرغبة لديهم للعمل، وبذل أقصى ما يمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كمّاً ونوعاً. وتعدّ أيضاً عوامل مهمّة في ارتباط الموظف بعمله، وحبه له، ورضاه عنه، واستقراره فيه، وأنها كأحد عوامل الدافعية الخارجية لها دور حاسم في العملية الإبداعية والإنتاجية في المكتبة أو مركز المعلومات.

أنواع الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تصنيف الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات ضمن الأنواع التالية:

أولاً. الحوافز المادية والمعنوية:

تعرّف **الحوافز المادية** بأنها " الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة ومتنوعة، وتشمل الأجور أو الرواتب، والعلاوات السنوية، والزيادات التشجيعية، والمكافآت المالية، وغيرها. "

أما **الحوافز المعنوية** فهي " الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيسه وآماله وتطلّعاته الاجتماعية وطموحاته التي يسعى إلى تحقيقها، ويجب احترامها." وتشمل الحوافز المعنوية ما يلي: فرص الترقية، والاستقلالية في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرار، وتحسين ظروف العمل وبيئته. وتشمل أيضاً إشعار العاملين بأهميتهم، وتوفير الاستقرار والأمن الوظيفي لهم، وتطويرهم مهنياً من حيث إشراكهم في دورات تدريبية داخلية أو خارجية أو إيفادهم في

بعثات دراسية، وتأمينهم صحيّاً، وتوفير فرص المنافسة الشريفة والبناءة لهم كأفراد وجماعات، والعمل على توفير علاقات طيبة بينهم من جهة وبينهم وبين إدارة المكتبة أو مركز المعلومات من جهة أخرى، وغيرها من أمور.

ثانياً. حوافز سلبية وأخرى إيجابية:

تهدف **الحوافز السلبية** إلى دفع الفرد تجنب سلوك معين تفادياً للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك السلوك. فالفرد في هذه الحالة يتجنب سلوكات وتصرفات معينة لا تتماثل مع القوانين واللوائح السارية في المكتبة أو مركز المعلومات تفادياً للعقوبة التي تقود إليها المخالفة. لهذا، يمكن القول أن الحافز السلبي يهدف إلى تخفيض معدلات تكرار السلوك غير الإيجابي وإزالته نهائياً . ومن أمثلة الحوافز السلبية التنبيه أو الإنذار، الحسم من الراتب، توقيف الترقية أو العلاوات السنوية مؤقتاً، وغيرها . أما **الحوافز الإيجابية** فهي الحوافز المادية والمعنوية المذكورة سابقاً.

ثالثاً. الحوافز الفردية والحوافز الجماعية:

الحوافز الفردية تعني الحوافز المادية أو المعنوية أو كليهما التي تقدَّم للفرد نتيجة قيامه بعمل متميز يساهم في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية (الدائرة، القسم، الشعبة) التي ينتمي إليها أو أهداف المكتبة أو مركز المعلومات. أما الحوافز الجماعية، فهي تلك الحوافز (مادية ومعنوية) التي تقدَّم لمجموعة من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات نتيجة حسن أدائهم في العمل وتعاونهم فريقاً واحداً في تحقيق الأهداف الموضوعة.

شروط نجاح الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك شروط أساسية لا بدّ من توافرها لنجاح نظام الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات، منها:

١. ضرورة ربط الحوافز بتحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات وأهداف العاملين فيهما على حدّ سواء.
٢. ضرورة توقيت الحوافز، إذ يجب منح الحوافز للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بالوقت المناسب لها، إذ أن تأخيرها قد يؤدي إلى فقدانهم الشعور بأهميتها.
٣. ضرورة استمرارية الحوافز، لأن توقفها ولو لفترة مؤقتة، أو انقطاعها كليّاً سيؤدي

إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وإنتاجيتهم في العمل.

٤. ضرورة اتصاف نظام الحوافز بالعدل والمساواة، وعدم اعتماده المحاباة أو المحسوبية أو العلاقات الشخصية أو غيرها.

٥. ضرورة تناسب الحوافز الممنوحة مع الجهد المبذول، وذلك ليعرف العاملون في المكتبة أو مركز المعلومات أن العمل المتميّز قرين بالحوافز المناسبة، مما يدفعهم إلى مزيد من العطاء.

٦. ضرورة تناسب الحوافز مع حاجات العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وأن تكون الأداة المناسبة لتخفيض النقص في الإشباع لديهم.

٧. ضرورة معرفة العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بنظام الحوافز المتاح وفهمهم لطبيعته ومكوّناته ومساراته وقواعده وشروطه، مما يؤدي إلى تخفيض نسبة التوتر لديهم والصراع بينهم وبين الإدارة، وأيضاً بذل الجهود المطلوبة بمقتضاه.

أساليب التحفيز عن طريق المشاركة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ مشاركة العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في الإدارة واتخاذ القرارات من أساليب التحفيز المعنوية المهمّة التي تؤدي إلى زيادة فاعلية الأفراد وزيادة ارتباطهم بالعمل، وولائهم له، ورضاهم عنه، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم فيه. وهناك أساليب مختلفة للتحفيز عن طريق المشاركة، من أهمها:

١) إشراك العاملين في إدارة المكتبة أو مركز المعلومات:

يقصد بإشراك العاملين في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، أن يكون لهم دور فاعل في رسم سياسات المكتبة أو مركز المعلومات واتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبالعمل. والهدف الرئيسي من هذا هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم، فعملية المشاركة تجعلهم يشعرون أن القرارات المتخذة هي قراراتهم، وأن الخطط والبرامج الموضوعة هي خططهم وبرامجهم التي ساهموا جدياً في تحديد أبعادها ومكوّناتها، وبالتالي سيبذلون كل جهدهم للدفاع عنها وتحقيق أهدافها.

وقد تأخذ هذه المشاركة أشكالاً مختلفة، كأن يكون هناك ممثل للعاملين في مجلس إدارة المكتبة أو مركز المعلومات، أو إشراك العاملين في اللجان المنبثقة عن إدارة المكتبة أو مركز المعلومات كلجنة التخطيط، أو لجنة التعيين، أو لجنة الترقيات، أو اللجنة المالية... إلخ.

٢) الإدارة بالأهداف:

يعدّ أسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب الحفز وتقييم الأداء المهمّة المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات. وأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي لدى الأفراد من خلال اشتراكهم مع المديرين والرؤساء في تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، وأيضاً إلى زيادة رقابة الفرد على عمله. ويعني هذا، زيادة مشاركة المرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله بشكل مباشر.

٣) توسيع العمل Job Enlargement :

يقصد بأسلوب توسيع العمل في المكتبات ومراكز المعلومات إضافة مهام وواجبات جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي (دائرته أو قسمه)، وذلك بغرض زيادة ترغيبه في العمل ورضاه عنه. فمثلاً، يمكن توسيع عمل الموظف الذي يقتصر على اختيار الكتب ليشمل أيضاً الدوريات أو غيرها من مصادر المعلومات. ولأغراض تحقيق النتائج المطلوبة، فلا بدّ من أخذ رأي الموظف بالمهام الجديدة المضافة إليه، وموافقته عليها.

٤) إثراء العمل Job Enrichment :

يعرف أسلوب إثراء العمل أيضاً بأسلوب الإغناء الوظيفي، ويعرّف بأنه "برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا الفرد من خلال تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية، والاستقلالية، والدلالة والتمييز، والتنوع في المهام، لجعل المهام أكثر تحدياً وإمتاعاً للفرد وتتيح له فرص معرفة نتائج عمله."

من هنا نرى أن هذا الأسلوب يقصد إعطاء العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات فرصاً أكثر، وحرية أوسع في تخطيط أعمالهم وتنظيمها ومراقبتها، مما يعني

زيادة التوسع العمودي في الأعمال بعكس توسيع العمل الذي يُعنى بزيادة التوسع الأفقي فيها. وقد يعني أسلوب إثراء العمل أو إغنائه أيضاً " إعطاء المرؤوس بعض الواجبات والمهام التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بشكل يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل."

ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمكتبة أو مركز المعلومات عامة وبعمله فيهما خاصة، كما يزيد من شعوره بالمشاركة والإنجاز، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة رضاه عن العمل، وبالتالي إنتاجيته فيه.

أساليب أخرى للتحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك أساليب أخرى لحفز العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات تهتم بالارتقاء بروحهم المعنوية، منها:

١. القيام بمسح لمعرفة آراء العاملين واتجاهاتهم تجاه نواحي العمل المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يشعرهم بأهمية رأيهم في تطويرها التنظيمي.
٢. وضع نظام صندوق للاقتراحات لكي يتمكن الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات من التعبير عن آرائه وأفكاره ومشكلاته.
٣. وضع نظام فعّال لحلّ الشكاوى والنزاعات.
٤. اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل مدير المكتبة أو مركز المعلومات.

نظريات الدافعية كأساس للحفز في المكتبات ومراكز المعلومات:

إن الحفز في المكتبات ومراكز المعلومات لا يكون فعّالاً، إلاّ إذا أولى المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات عناية خاصة بفهم أفضل للدوافع الإنسانية وأسبابها. وبذلك، يكون فهمهم لنظريات الدوافع واستيعابهم لها ضرورياً. وفيما يلي تعريف مختصر بأهمها:

أولاً. نظرية X و Y:

طرح دوجلاس ماكريجر (Douglas McGregor) أفكاره حول الطبيعة البشرية من خلال نظريتين هما نظرية X ونظرية Y.

وبخصوص نظرية X فتتشابه افتراضاتها حول الإنسان بافتراضات المدرسة الكلاسيكية، وتشير إلى أن الإنسان كسول وأناني في طبعه، وأنه يفتقر إلى الطموح، ولا يحب تحمل المسؤولية، وأنه يميل ليكون تابعاً لا متبوعاً، وأنه يقاوم التغيير. وتحت ظلّ هذه الافتراضات، تعمل الإدارة على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال تنظيم عناصر الإنتاج، والرقابة الشديدة ، والتوجيه المستمر، وتعديل سلوك الأفراد حتى يتماشى مع الاحتياجات التنظيمية حتى لو اضطرت الإدارة إلى استخدام أساليب قصرية أو قهرية. وبهذا، تقرّ هذه النظرية مبدأ ضرورة تدخل الإدارة الفعّال في توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

وطرح ماكريجر نظريته الأخرى Y والتي جاءت مناقضة تماماً في أفكارها حول الطبيعة الإنسانية لنظرية X. فقد وصفت نظرية Y الإنسان على أنه ليس كسولاً ولا أنانياً ولا سلبياً في طبعه، وأنه قادر على تحمل المسؤولية، بل إن المسؤولية صفة أصيلة فيه وأن الإدارة هي التي لا تضعه في مواقع المسؤولية، وأنه يحبّ أن يكون قائداً لا مقوداً، وأنه لا يعمل آملاً في مكافأة أو خوفاً من عقاب. وأشارت نظرية Y أيضاً أن للإنسان حاجات متعددة يجب إشباعها. وأن من مهام الإدارة الأساسية العمل على تحسين الظروف التنظيمية وطرق العمل وإجراءاته حتى يتمكّن العاملون من تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم معاً.

مما سبق، يتبين أن نظرية Y تقوم على أساس إيجاد الفرص، وإطلاق العنان للقدرات، والإبداع، وإزالة العقبات، وتشجيع النموّ والتقدم، وبالتالي فإنها تدعو إلى الاعتراف بالقدرات الإنسانية واستثمارها. وأفكار هذه النظرية تتماشى مع نظرة الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات والتي تعتبر الإنسان أهم مورد من مواردها، وترى أنه يجب إطلاق العنان لأفكاره الإبداعية، واستثمار قدراته أفضل استثمار؛ وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.

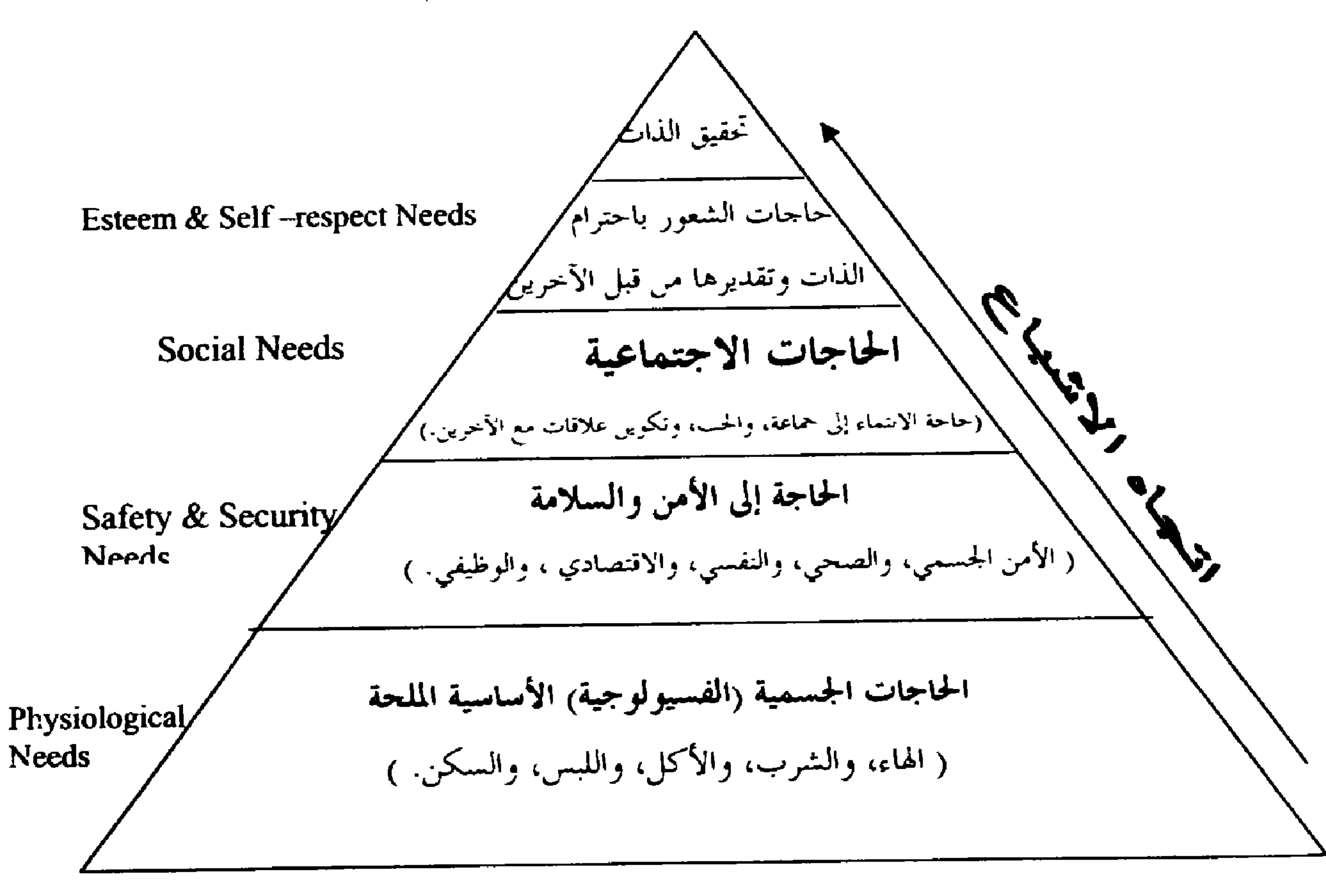
ثانياً. نظرية سلم الحاجات Needs Hierarchy Theory :

تعدّ نظرية سلّم الحاجات أو نظرية التدرج الهرمي للحاجات لأبراهام ماسلو (Abraham Maslow) من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وقدرة على تفسير سلوك

الإنسان في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. وترتكز هذه النظرية على فرض أن الإنسان لديه الحاجة للنموّ والتطوّر، وتقوم على مبدأين أساسيين، هما:

أ. أن حاجات الفرد مرتبة ترتيباً تصاعدياً وبشكل رتبي سلّمي أو هرمي. (أنظر إلى الشكل التالي)

ب. أن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز، وأن من واجب الإدارة العمل على إشباع حاجات الفرد داخل التنظيم.



هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.

وجدير بالذكر هنا، أن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه أنواع الحاجات لدى الفرد، وإنما على ترتيب هذه الحاجات حسب أولويتها لذلك الفرد. فالإنسان بحسب رأي ماسلو يبدأ أولاً بإشباع الحاجات الجسمية الأساسية، فإذا ما تحقق

له ذلك فإنه يسعى إلى تحقيق حاجة الأمن والسلامة، ثم الحاجات الاجتماعية، ثم حاجات احترام الذات وتقديرها، وأخيراً إشباع حاجة تحقيق الذات وهي أقصى ما يصبو إليه الفرد.

لقد قدمت هذه النظرية تعريفاً للحاجات المختلفة للإنسان وتصنيفاً لها وأضافت فكرة الحركية بين المستويات المختلفة لهذه الحاجات، مما ينير السبيل أمام المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في هذا المجال. كما تقدم هذه النظرية لمديري إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً فرصة القيام بدراسة لحاجات العاملين غير المشبعة كأساس لتصميم نظم الحوافز. فالأساس السليم لوضع نظام الحوافز يعتمد على قدرة إدارة الأفراد على التعرّف على الحاجات غير المشبعة لدى العاملين وتقديم الوسائل لإشباع هذه الحاجات.

ويؤخذ على نظرية ماسلو أنها لا تفسّر على نحو كامل وواضح مسألة الحفز الإنساني. لذا فإنها تعدّ نقطة البداية في فهم الحفز لدى الأفراد. كما أنه لم يتم اختبار صحة فروض هذه النظرية بطريقة علمية عندما وضعها ماسلو. ويعاب على هذه النظرية أنها ساوت بين حاجات الناس بعامة دون الأخذ بعين الاعتبار التغيّرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وغيرها. وكذلك فإنها لم تأخذ بالحسبان تباين الأفراد أنفسهم وتباين رغباتهم في إشباع حاجة معينة بذاتها. ولا مندوحة عن التنويه هنا أنه يصعب تطبيق سلّم ماسلو للحاجات الإنسانية على جميع البيئات بالتساوي، وهذا ما بينته الدراسة الميدانية لكل من عمر أحمد همشري ومحمد محمود ذنيبات عام ١٩٨٨ بعنوان "الدافعية إلى المهنة لدى العاملين بالمكتبات الجامعية في الأردن" المنشورة في مجلة دراسات (الجامعة الأردنية) ، التي أشارت إلى عدم إمكانية تطبيق سلّم ماسلو للحاجات الإنسانية كما جاء في نظريته على العاملين بالمكتبات الجامعية في الأردن.

ثالثاً. نظرية العاملين لهيرزبرغ Herzberg's Two Factor Theory:

يرى فريدريك هيرزبرغ (Frederick Herzberg) صاحب نظرية ذات العاملين أو نظرية الرضا الوظيفي أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل والتي تؤدي إلى

الرضا عن العمل ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا عن العمل.

وقسّم هيرزبرغ العوامل التي تؤثر في بيئة العمل إلى عاملين ،هما :

أ- عوامل صيانة أو وقاية Maintenance or Hygiene Factors: وهي عوامل تتعلق بالظروف والعوامل الخارجية للعمل، مثل الأجور والرواتب، وسياسات المؤسسة وإدارتها، وأسلوب الإشراف، وظروف العمل، والعلاقات بين الأفراد والإدارة. فعدم توفر هذه العوامل - حسب رأي هيرزبرغ - يؤدي إلى درجة عالية من عدم الرضا، أما توافرها فلا يؤدي إلى حفز الأفراد وإنما يمنع حالات عدم الرضا.

ب- عوامل حافزة Motivational Factors: وهي عوامل تتعلق بنوع العمل أو الوظيفة، مثل طبيعة العمل ومحتواه ومدى الإنجاز، والاعتراف والتقدير، والمسؤولية، والتقدم في العمل، والترقية. فتوافر هذه العوامل - في نظر هيرزبرغ - يؤدي إلى حفز قوي ورضاً تامّ عن العمل، أما عدم توافرها فلا يسبب الكثير من عدم الرضا.

وتعدّ الأفكار التي أفرزتها هذه النظرية مهمّة في مجال إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات، وخاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد، وهو مدخل يجب الاهتمام به لدى تحديد سياسات التحفيز وأنظمته في المكتبات ومراكز المعلومات؛ وذلك لأن رضا الفرد عن عمله سيؤدي حتماً إلى زيادة ارتباطه به وولائه له، وإلى رفع روحه المعنوية، وبالتالي زيادة إنتاجيته. كما تتضمن العوامل الحافزة إشارة واضحة إلى مفهومين حديثين مهمّين تنادي بهما الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات هما : توسيع العمل، وإثراء العمل. إلا أن الدراسات الميدانية المنشورة، وخاصة في مجال علم المكتبات ومراكز المعلومات، عن نظرية هيرزبرغ قد بينت أن عوامل الصيانة والوقاية هي عوامل حافزة لفئات أخرى من الأفراد في بيئات عمل مختلفة. ويمكن القول إن نظرية هيرزبرغ - بالرغم من النقد الموجه لها - تعدّ نقطة بداية مهمّة في دراسة الحفز الإنساني.

رابعاً. نظرية الحاجة للإنجاز Need Achievement Theory:

تعدّ نظرية الحاجة للإنجاز أو نظرية الحاجات لمكليلاند (McClelland)

مساهمة مهمّة في عملية الحفز الإنساني، إذ قدم مكليلاند من خلالها وصفاً لثلاث أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على سلوك الإنسان وحفزه، وهي: الحاجة إلى الإنجاز، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى السلطة. وكان التركيز على الحاجة إلى الإنجاز، إذ تفترض هذه النظرية أن توافر هذه الحاجة هو المحرك الأساسي للفرد في العمل.

والجديد في هذه النظرية أنها أوضحت أن الحاجة إلى الإنجاز يمكن تعلّمها، وكان انعكاس هذه النظرية واضحاً على إدارة الأفراد في مجال التدريب والتنمية المهنية.

وتجدر الإشارة إلى أن فهم هذه الحاجات الثلاثة يعدّ عاملاً مهمّاً لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات في سعيها إلى تصميم أنظمة التحفيز المناسبة، وتحقيق الأهداف الموضوعة. فشعور الفرد بأنه بحاجة قوية للوصول إلى مركز قيادي يدفعه إلى بذل مزيد من العمل والتميز فيه، وأن شعوره بالحاجة إلى الإنجاز يدفعه عادة إلى وضع أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها وتذليل الصعاب أو العقبات في هذا المجال، وأن شعوره بالحاجة إلى الانتماء إلى جماعة العمل يدفعه إلى بناء علاقات اجتماعية إيجابية مع أفرادها، مما يحسّن العمل ويزيد إنتاجية الفرد فيه.

خامساً. نظرية التوقع The Expectancy Theory:

طوّر هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤، وتعدّ أيضاً من النظريات المهمّة في تفسير الحفز لدى الأفراد. ويرتكز جوهر هذه النظرية على أساس أن الفرد يعمل إذا توقّع (Expect) أن عمله سيؤدى إلى إنجاز معين، وأن هذا الإنجاز سيؤدي إلى حصوله على عائد محتمل (Valance) أو بمعنى آخر حصوله على مكافآت مالية، ترقية، اعتراف ... إلخ. وقد قدم فروم باستخدام مفاهيم معينة مثل علاقة الارتباط، ودرجة التفضيل، والدوافع، والقدرة أنموذجاً رياضياً لتوضيح مستوى أداء العامل سمّي بنموذج فروم.

وقد أدخلت هذه النظرية أبعاداً ومتغيرات جديدة يجب مراعاتها لدى تصميم أنظمة الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات وفي غيرها من المنظمات، منها أهمية الربط بين القدرة والرغبة في العمل كمحددات أساسية لإنتاجية الفرد، والتعرّف على درجة تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، والسرعة في دفع الحوافز.

سادساً. نظرية العدالة The Equality Theory :

قدم آدمز (J. S. Adams) نظرية العدالة التي ترتكز على عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بينه وبين زملائه في نفس الوضع الوظيفي داخل العمل من حيث كمية الجهد المبذول ومقدار الأجر الذي يحصل عليه. إذ يشعر الفرد بدافع العمل إذا كان يشعر بالعدالة في مقارنة نفسه بزملائه، ولكنه يبدأ في تخفيض المجهود المبذول (سواء كمية الإنتاج أو جودته) في حال شعوره بعدم العدالة أو قد يتغيّب عن العمل أو يتركه إلى عمل آخر.

وتقدم هذه النظرية لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات بعداً جديداً هو أن شعور الفرد بالظلم سواء في الأجر أو الترقية أو المعاملة أو الابتعاث أو التدريب وغيرها، سيدفعه - وخاصة في حالة ندرة فرص العمل وعدم إمكانية ترك العمل - إلى تخفيض الإنتاجية كماً أو نوعاً أو كليهما، مما قد يفسّر لنا ظاهرة التكاسل واللامبالاة وعدم الولاء التنظيمي لدى بعض العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وخاصة في العالم العربي. وبذلك، فإن إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات لدى وضعها أي نظام للأجور أو للحوافز، يجب أن تؤكد مبدأ تحقيق العدالة للجميع، وهو مبدأ نادت به النظرية الإسلامية في الإدارة.

سابعاً. نظرية القوة الدافعة The Reinforcement Theory :

قدم كراجهيد (W. Craighead) نظرية القوّة الدافعة التي توضح العلاقة بين السلوك والعائد أو النتيجة التي يحققها هذا السلوك. ويتمثل الفرض الأساسي فيها أن الفرد يكرر السلوك إذا ارتبط به نتائج مرغوب فيها. ومن تطبيقات هذه النظرية طريقة دفع الأجر على أساس الدفع على فترات ثابتة أو الدفع على أساس القطعة، وتوصلت هذه النظرية إلى أن الأجر بالقطعة هو أفضل وسيلة لدفع الأجر، وأن الدفع على فترات ثابتة لا يحقق اهتمام الفرد بعكس الدفع الفوري بعد الفراغ من الإنتاج.

وجدير بالذكر، أن نظامي دفع الأجور على فترات ثابتة وعلى أساس القطعة موجودان وراسخان فعلاً ضمن النظم المالية الحالية للمكتبات ومراكز المعلومات، إذ

يستخدم نظام الأجر الشهري في حالة الوظائف الدائمة أو الثابتة، ونظام الأجر على أساس القطعة في حالة الوظائف المؤقتة أو الاستشارية السريعة. ومن فوائد نظام الأجر الشهري الثابت أنه يساعد الفرد على الاستقرار النفسي في حياته عامة وفي عمله خاصة.

الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات Communication:

مفهوم الاتصال وأهميته:

توصف بيئة المكتبات ومراكز المعلومات بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة، وبينهم وبين المجتمع الذي يعيشون فيه من جهة أخرى. لذلك يشكّل الاتصال ركناً أساسياً فيها. والاتصال عملية معقدة، وهي عملية ذهنية ونفسية واجتماعية مستمرة، ولهذا فإنها تتطلب من القائمين بها امتلاك مهارات خاصة بها، ومهارات خاصة بفن العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين.

وهناك تعريفات متعددة لمفهوم الاتصال، نذكر منها ما يلي:

- فنّ خلق التفاهم وإشاعته بين الأفراد من خلال تبادل الأفكار ونقلها ونشرها.
- عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المشترك.
- تبادل الحقائق والأفكار والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما.

فالاتصال مهمّ إذاً في حياة المكتبة أو مركز المعلومات، وهو وسيلة وليس غاية في حدّ ذاته. إذ لا يمكن التصوّر أن هناك عملاً في المكتبة أو مركز المعلومات يمكن أن يتمّ دون اتصال، أو تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون اتصال، أو أن تتمّ العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات بنجاح دون اتصال ناجح. لذلك يعدّ الاتصال أساس الإدارة السليمة الناجحة، وهو بمثابة الشريان الذي يربط بين الوحدات التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات ويحافظ على دوام وجودها واستمراريتها. ومن هنا، فإن تنمية قنوات اتصال ناجحة بين العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وعلى مختلف المستويات من شأنه أن يخلق علاقات عمل طيبة وأن

يؤدي إلى تطوير الأداء، كما يساعد المدير في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة وكاملة. وبالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال على إيجاد مناخ تنظيمي فعّال في المكتبات أو مراكز المعلومات، وعلى ربطها ببيئتها الخارجية وتنظيم العلاقات بينهما، مما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة.

وتتلخص **خصائص الاتصال** في المكتبات ومراكز المعلومات في النقاط التالية:

أولاً. الاتصال عملية ديناميكية ومستمرة ومتغيّرة وتتفاعل فيها جميع العناصر المكوّنة للعملية بحيث يؤثر كل عنصر فيها على العنصر الآخر ويتأثر به.

ثانياً. يتمّ الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات بعدة أشكال وهي: الاتصال بين الفرد ونفسه، والاتصال بين الفرد وشخص آخر، والاتصال بين الأفراد ومجموعة من الأشخاص، والاتصال بين جماعة وأخرى. كما يتمّ الاتصال بين مكتبة وأخرى أو مركز المعلومات وآخر على سبيل التشاور والتعاون.

ثالثاً. الاتصال عملية هادفة دائماً، بمعنى أن وراء كل عملية اتصال هدفاً أو غاية.

رابعاً. الاتصال ليس نشاطاً مستقلاً، وإنما هو جزء لا يتجزأ من كلّ شيء يقوم به المدير في المكتبة أو مركز المعلومات.

خامساً. الاتصال الفعّال يستلزم فهم طرفي/ أطراف العملية الاتصالية للأفكار أو المعلومات أو المعاني المنقولة أو المتبادلة، ويتأكد كلّ طرف من أن الطرف الآخر يفهمه تماماً وبوضوح. وبذلك، فإن العامل الجوهري في قياس فاعلية الاتصال هو الفهم العام له.

سادساً. الاتصال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل في الأفكار أو المعلومات أو المعاني المنقولة أو المتبادلة، وصقلها وتطويرها.

أهداف الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات:

للاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات أهداف متعددة، أهمها:

١. **الهدف التنظيمي**، عن طريق ربط دوائر وأقسام المكتبة أو مركز المعلومات ببعضها، وتنسيق أنشطتها، وذلك بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة.

٢. **الهدف الإعلامي**، عن طريق نقل المعلومات إلى الآخرين، وتوعيتهم وتبصريهم بالأمور.

٣. **الهدف الإقناعي**، من خلال محاولة إقناع الآخرين بالأفكار والآراء المنقولة.

٤. **الهدف السلوكي**، وذلك من خلال محاولة التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم إيجاباً.
٥. **الهدف التعليمي**، وذلك من خلال نقل معلومات جديدة تضيف إلى معارف الآخرين وخبراتهم ومهاراتهم في العمل. فقد ينتج عن العملية الاتصالية توضيح بعض طرق العمل وشروطه والتزاماته ومسؤولياته في المكتبة أو مركز المعلومات مما يفيد العاملين فيهما في تطوير أدائهم.
٦. **الهدف الاجتماعي**، وذلك عن طريق زيادة تفاعل العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات ببعضهم بعضاً، مما يؤدي إلى إيجاد علاقات طيبة بينهم، تساعد في تطوير الأداء.
٧. **الهدف المعلوماتي**، من خلال السؤال عن قضية معينة والحصول على تغذية راجعة حولها.

مبادئ الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك مبادئ أساسية للاتصال الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات من أهمها:

١. **وضوح الهدف**، بمعنى ضرورة وضوح الغاية التي قامت من أجلها العملية الاتصالية.
٢. **هدف واحد في الاتصال الواحد**، فمحاولة تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد قد يحدث تشويشاً وإرباكاً لدى المستقبل.
٣. **مناسبة توقيت العملية الاتصالية**، فهناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها ضغط العمل، والحالة النفسية لكلٍّ من المرسل والمستقبل، لذلك لا بدّ من اختيار الوقت المناسب للقيام بها.
٤. **الدبلوماسية في الاتصال**، وتعني تكريس اللباقة والكياسة والاحترام المتبادل بين الأطراف الاتصالية. ويجب أن تكون بداية الاتصال تقديراً، وخاتمته تقديراً أيضاً.
٥. **الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد**، بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات أثناء الاتصال والإجابة عليها بوضوح.
٦. **وضوح مضمون الاتصال**، بمعنى أن يكون مضمون الاتصال تفسيراً لغاية الاتصال وهدفه.
٧. **تجزئة المعلومات**، إذ أن كثرة المعلومات المتناقلة وتزاحمها أثناء عملية الاتصال قد تشعر الفرد بالاضطراب، وبالتالي يفقد السيطرة عليها.

عناصر عملية الاتصال ومكوناتها في المكتبات ومراكز المعلومات:

تتكون عملية الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات من عدة عناصر، وهي:

١. **المرسل (Sender)**، وقد يكون فرداً أو جماعة أو مكتبة أو مركز معلومات. وهو نقطة البداية في عملية الاتصال، وعادة ما يكون لديه أفكار أو معلومات يريد نقلها إلى الآخرين في المكتبة أو مركز المعلومات. ويجب أن يتحلّى المرسل الناجح بالمنطق والبلاغة، وفنّ الاتصال، والقدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين، والقدرة على إبراز وجهات النظر، والتفاعل مع المعلومات ومع البيئة المحيطة.

٢. **الرسالة (Message)**، وهي المعلومات أو الأفكار أو المشاعر التي يرغب المرسل في نقلها أو تبادلها مع الآخرين في المكتبة أو مركز المعلومات أو في مكتبات ومراكز معلومات أخرى. ويجب أن يكون للرسالة غرض واضح ومحدد ومحتوى أو مضمون وشكل مادي مناسب، وأن تكتب بلغة واضحة، وأن تكون أفكارها مترابطة ومتسلسلة، وأن تكون صحيحة، وكاملة، ومختصرة، ومؤدبة. ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة أو ملفوظة (شفوية)، أو في شكل صور وإشارات أو رموز، أو محوسبة أو في شكل سلوك معين يقوم به المرسل، أو أية تعابير تمّ الاتفاق عليها وتساعد على تسهيل فهم مضمون الرسالة.

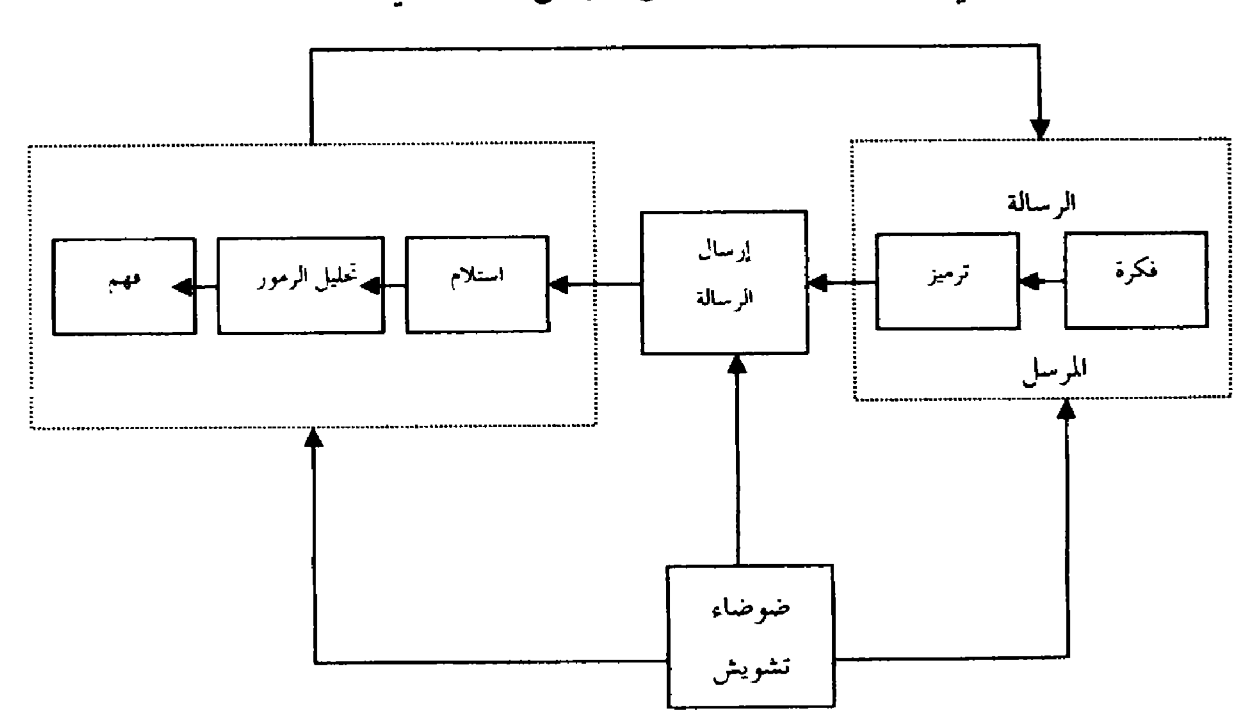
٣. **قناة الاتصال (Channel)**، وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل. وقد تكون الوسيلة لفظية من خلال الرموز الصوتية المباشرة، أو كتابية كالرسائل والتقارير، أو تصويرية كالصور والملصقات والأفلام، أو تقنية (تكنولوجية) كالهاتف أو الفاكس أو الحاسوب. وعند اختيار القناة يجب أن يراعي المرسل عدة اعتبارات من بينها أن تكون قادرة على تحقيق الهدف من الاتصال، وأن يستخدم القناة المناسبة وفي التوقيت السليم، وأن تتوافر الإمكانيات المادية اللازمة سواء لديه أو لدى المستقبل للرد عليه، وأن تكون القناة قادرة على إعطاء المرسل تغذية راجعة مباشرة من المستقبل.

٤. **المستقبل (Receiver)** ، وهو الجهة أو الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة. ومن مسؤوليات المستقبل الاستماع بعناية، وقراءة الرسالة بعمق، ومراعاة مشاعر المرسل بعدم مقاطعته أثناء الحديث، وعدم إحداث ضجيج أو إعاقة لعملية الاتصال، والتأكد من فهم الرسالة واستيعابها وطلب إعادتها أو توضيحها إذا لزم الأمر، ويجب عليه أيضاً إعطاء تغذية راجعة للمرسل في الوقت والشكل المناسبين.

ومن العوامل التي تسهم في نجاح الاتصال وتقع على عاتق المستقبل قدرته على تفسير مضمون الرسالة، ودرجة اهتمامه بالمرسل وتقبله له، وأهمية مضمون الرسالة من وجهة نظر المستقبل، وخبراته السابقة في التعامل مع المرسل، ومدى وجود أرضية مشتركة بين المرسل والمستقبل.

٥. **التغذية الراجعة أو العكسية (Feedback)** ، وهي ردة فعل المستقبل على الرسالة والتي يفهم المرسل من خلالها موقف المستقبل منه ومن رسالته. وتتطلب من المستقبل فكّ رموز الرسالة لتعطيه معنى كاملاً لها، وفهمها بشكل صحيح. وتعدّ التغذية الراجعة مقياساً لنجاح عملية الاتصال ومدى تأثيرها في الآخرين. ومع التغذية الراجعة تصبح عملية الاتصال عكسية، إذ يصبح المستقبل مرسلاً والمرسل مستقبلاً.

٦. **التشويش Anthropy**، ويعدّ هذا عنصراً سلبياً، إذ يعمل التشويش على تعطيل عملية الاتصال أو إفشالها أو عرقلتها. وقد يحدث التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال، وقد ينتج عن أي عنصر من عناصرها. وقد يأتي التشويش من مصادر داخلية في عملية الاتصال أو من عوامل خارجية في البيئة المحيطة.



أنموذج عملية الاتصال.

أنواع الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك نوعان من الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات، وهما:

أولاً. الاتصال الرسمي Formal Communication:

الاتصال الرسمي هو الاتصال الذي يتمّ من خلال شبكة الاتصالات الرسمية وعبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المكتبة أو مركز المعلومات بعضها ببعض وبحسب الهيكل التنظيمي فيهما. وقد يأخذ هذا النوع من الاتصال عدة اتجاهات، ويتمّ بعدة خطوط أيضاً سيتم التعرض إليها بعد قليل. ومن أمثلته الاتصال الذي قد يجريه مدير المكتبة أو مركز المعلومات أو مديرو الدوائر والأقسام – بحكم منصبهم الوظيفي – مع المرؤوسين بشأن إنجاز عمل ما.

ثانياً. الاتصال الغير الرسمي Informal Communication:

الاتصال غير رسمي هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية في المكتبة أو مركز المعلومات، ويحدث بين العاملين فيهما بشكل شخصي عفوي أو مقصود وفي أوقات وأماكن مختلفة. ومن أمثلته الاتصال الذي قد تجريه مجموعة من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات أثناء تناولهم الشاي في فترة استراحتهم وفيها يطرحون للنقاش بصفة شخصية أو غير رسمية قضية ما من قضايا العمل.

خطوط تدفق الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات:

يجري تدفق الاتصال الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات في أربعة خطوط رئيسة، وهي:

أولاً. الاتصالات الهابطة (Down-ward):

تأخذ الاتصالات الهابطة خط سير انسياب السلطة في المكتبة أو مركز المعلومات أي من الأعلى إلى الأسفل، وتنقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات والتفسيرات ... إلخ من الرؤساء إلى المرؤوسين، أو من الإدارة العليا أو مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى. ويمكن زيادة فاعلية هذه الاتصالات من

خلال التقليل من عدد المستويات الإدارية التي تمرّ بها عملية الاتصال، والتأكّد من وصول المعلومات المنقولة واضحة وسليمة وغير محرّفة.

ثانياً. الاتصالات الصاعدة (Up-Ward) :

الاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تأخذ عملية الاتصال فيها طريقاً من أسفل إلى أعلى وفقاً لتصاعد السلطة والمسؤولية، وتنقل فيها المعلومات على شكل تقارير واقتراحات وشكاوى، وغيرها من المرؤوسين إلى الرؤساء أو من مستوى أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات. ويمكن زيادة فاعلية هذه الاتصالات من خلال زيادة مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات، واتباع سياسة الباب المفتوح، وتوخّي العناية في إختيار الأفراد الذين ينقلون الرسائل من أسفل إلى أعلى.

ثالثاً. الاتصالات الأفقية (Horizontal):

تحدث الاتصالات الأفقية بين الأفراد العاملين على نفس المستوى الإداري في المكتبة أو مركز المعلومات. فالاتصال بين رؤساء الأقسام هو اتصال أفقي، وكذلك الاتصال بين الزملاء الذين يعملون في القسم أو الأقسام المختلفة هو اتصال أفقي. ويهدف هذا الاتصال إلى التعاون والتنسيق وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر ووجهات النظر والمعلومات والخبرات بين الأفراد من المستوى الإداري الواحد. ويكون هذا الاتصال غالباً بطريقة شفوية مباشرة من خلال اللقاءات والاجتماعات واللجان، أو مرئية من خلال تصرفات أو سلوكات أثناء العمل يفهم منها الآخرون معانٍ معينة .

رابعاً. الاتصالات القطرية (Diagonal):

الاتصالات القُطرية هي اتصالات تنساب بشكل قُطري، أي بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس علاقات مساءلة. كأن يتصل رئيس قسم المراجع برئيس شعبة الشراء في قسم التزويد للاستفسار عن شراء مرجع معين مثلاً.

طرق الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك أربع طرق رئيسة للاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات، هي:

١. الاتصالات المكتوبة (Written) :

تعدّ الاتصالات المكتوبة الأكثر أهمية في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر. ومن أشكالها الرسائل الرسمية وغير الرسمية والأنظمة والقوانين والأوامر المكتوبة والنشرات والتقارير والمذكرات والشكاوى والأدلة والمجلات والصحف، وغيرها من المطبوعات.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها توفر دليلاً مكتوباً وموثّقاً لطرفي الاتصال، فيمكن استخدامها وسيلة إثبات قانونية، ولهذا يجب بذل عناية خاصة في اختيار الأفكار والكلمات وفي صياغتها وتنظيمها، وهي تمكّن من الاتصال بعدد كبير من موظفي المكتبة أو مركز المعلومات في وقت واحد.

ومن سلبيات الاتصالات الكتابية أنها تأخذ وقتاً طويلاً لإعدادها وتجهيزها، ويمكن أن تكون مكلفة، وتأخذ طابعاً رسمياً عادة، وهي لا تسمح بتبادل الأفكار أو طرح الأسئلة أو إجراء المناقشات الفورية لأنها لا توفر تغذية راجعة مباشرة. كذلك فإنها تحتاج إلى مهارات خاصة لإنجازها بشكل قويّ ومؤثر وفعال.

٢. الاتصالات الشفوية أو اللفظية (Oral) :

تعدّ الاتصالات الشفوية من أكثر طرق الاتصال استخداماً في المكتبات ومراكز المعلومات. ويتمّ الاتصال الشفوي بين المرسل والمستقبل إما بطريقة مباشرة (وجهاً لوجه) من خلال المقابلات الشخصية والاجتماعات والخطب والمحاضرات والمناقشات والمؤتمرات واللقاءات وغيرها، أو بطريقة غير مباشرة من خلال الإذاعة الداخلية والاتصالات الهاتفية والتسجيلات المختلفة.

ومن مميزات الاتصالات الشفوية أنها وسيلة مباشرة للاتصال، وهي تبادل سريع للأفكار والمعلومات والمشاعر، وتسمح بمساهمة المستقبل في الحوار وإعطاء التغذية الراجعة المباشرة، كما أنها وسيلة سهلة للإقناع. أما سلبياتها فتكمن في الوقت الذي يمكن أن تستنفذه في تبادل الآراء وخاصة في حالة الاجتماعات واللقاءات الكبيرة،

كما أنها لا توفر دليلاً مكتوباً وموثقاً لعملية الاتصال يمكن الرجوع إليه، كما أنها لا تعطي المرسل أو المستقبل الفرصة الكافية للتفكير واتخاذ القرار.

٣. الاتصالات غير اللفظية (Non - Verbal):

الاتصالات غير اللفظية هي اللغة الصامتة، ومن أشكالها لغة الجسم (الحركات والإشارات) ووضعه، وتعابير الوجه، ولغة العيون، ولغة الوقت من حيث التزام الفرد أو عدم التزامه به، ولغة المكان من حيث الأماكن التي يتردد عليها الفرد ، ولغة المسافة بين المرسل والمستقبل. وتشمل الاتصالات غير اللفظية أيضاً الوسائل البصرية مثل الصور والملصقات الجدارية والرسومات، وغيرها.

وتأتي أهمية الاتصالات غير اللفظية من قدرتها على تأكيد الاتصالات الشفوية والمكتوبة وتوضيحها، وتشجيعها المستقبل على النظر وجلب الانتباه، وعرضها للمعلومات والأفكار والمشاعر بطريقة سهلة، وكونها دليلاً بصرياً للمستقبل. أما سلبياتها فتكمن في كونها صعبة التفسير في غياب الاتصالات الشفوية أو المكتوبة، وتتطلب مهارة خاصة لفهمها واستيعابها.

٤. الاتصالات المحوسبة (Computerized):

يلعب الحاسوب دوراً مهمّاً في الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر.إذ يستطيع الأفراد العاملين فيها الاتصال ببعضهم بعضاً من خلال إرسال الرسائل المختلفة عبر البريد الإلكتروني الذي توفره شبكة الإنترنت. كما تستطيع المكتبة أو مركز المعلومات من خلاله الاتصال بالمكتبات ومراكز المعلومات الأخرى بسهولة.

معيقات الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات:

من أهم معيقات الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي:

١. معيقات شخصية ونفسية:

تنتج المعيقات الشخصية والنفسية عن اختلاف الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات من حيث الشخصية أو الخبرة أو الميول والاتجاهات أو الدوافع أو القيم أو الخلفيات الاجتماعية أو الثقافية. ومن أشكال هذه المعيقات الخوف لدى أحد الأطراف من الطرف الآخر، ومشكلة التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الاحتفاظ

بالمعلومات، ومشكلة الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل، وتباين الإدراك بينهما، وشعور أحدهما بأنه يعرف كلّ شيء، ومشكلة الإكراه على الاتصل، والقصور في قدرات السمع أو النطق لدى أحد الأطراف، ومشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر.

٢. معيقات تنظيمية:

تتمثل المعيقات التنظيمية للاتصل في المكتبات ومراكز المعلومات في : عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة للمكتبة أو مركز المعلومات، ومركزية التنظيم التي تؤدي إلى إطالة خط الاتصل وتزيد من احتمل ضياع المعلومات وتحريفها، وتعدد المستويات الإدارية التي تؤدي إلى ضياع الكثير من الوقت في الاتصل وإلى احتمل ضياع المعلومات أو تحريفها أيضاً، ومدى اتساع نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى إطالة وقت الاتصل في غالبية الأحيان، وتغيّر الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات الذي قد يؤدي إلى تغيّر في فلسفة الاتصل ووسائله وطرقه واتجاهاته، وغموض السلطة التي تصدر الأوامر.

٣. معيقات فنية:

من أمثلة المعيقات الفنية للاتصل في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي: عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصل وبالتالي عدم وضوح أهدافها، أو عدم استخدام الوسيلة الملائمة، أو اختيار وقت غير مناسب للاتصل، أو ضعف في الإصغاء، أو القصور في شبكات الاتصل المستخدمة، أو كثرة التشويش في بيئة الاتصل.

٤. معيقات لغوية:

تنتج المعيقات اللغوية للاتصل في المكتبات ومراكز المعلومات عن عدة عوامل من أهمها: استخدام المرسل لمصطلحات ومفاهيم غامضة وغير مفهومة بالنسبة للمستقبل، التلاعب بالألفاظ والكلمات، عدم القدرة على التعبير، وعدم القدرة على الكتابة أو القراءة أو التحدث لدى أحد أطراف عملية الاتصل، واستخدام لغة أجنبية من قبل أحد الأطراف لا يجيدها الطرف الآخر، واختلاف اللهجات، واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة للمكتبات ومراكز المعلومات.

وهناك عشر وصايا يجب على أطراف الاتصل أخذها بعين الاعتبار للحدّ من المعيقات السابقة، ولجعل عملية الاتصل أكثر فاعلية، وهي:

- خطِّط للاتصل.
- تأكّد من هدفك الحقيقي من وراء الاتصل.
- تأكّد دائماً من الظروف والعوامل الانسانية والمادية المحيطة بعملية الاتصل.
- استشر الآخرين عند الضرورة.
- احرص على وضوح اللغة واللهجة والمحتوى عند الاتصل.
- انقل أفكاراً ذات أهمية وفائدة للمستقبل.
- راعي المستقبل لا الحاضر فقط.
- تأكّد من أن تصرفاتك ومقترحاتك تتفق مع اتصالاتك.
- أحرص على أن تكون مستمعاً جيداً.
- وأخيراً ... تابع اتصالاتك.

التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات (Co-ordinating):

التنسيق هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) في المكتبة أو مركز المعلومات خدمة للأهداف المرسومة، فهو يعنى إذاً بتأمين الانسجام بين جهود العاملين وتوحيدها وتكاملها من خلال:

١. التعرف على مقدار الجهود التي تبذل من حيث الكم والكيف.
٢. توقيت هذه الجهود في كل عملية على حدة.
٣. تحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعة.

ومن **الأسباب** التي تدعو إلى التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

١. تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات، وتعدد الدوائر والأقسام والشعب المكوّنة لها، وتعقّد وظائفها.
٢. غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق مما يؤدي إلى التداخل في الوظائف والأعمل، وبالتالي إلى الصراع بين العاملين أو الدوائر والأقسام المختلفة.

٣. ظهور التناقضات بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات؛ وذلك نتيجة لاختلاف إدراكاتهم وانتماءاتهم وأهدافهم وتغاير قيمهم.
٤. وجود مواقف يتحتّم فيها اتخاذ قرارات مشتركة .
٥. زيادة تفويض السلطة.

ومن أبرز **الوسائل** التي يمكن استخدامها لتحقيق الانسجام والقضاء على التناقضات في المكتبة أو مركز المعلومات ما يلي:

١. تحديد الأدوار (الواجبات والمسؤوليات) والسلطات لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق.
٢. ممارسة المدير أو الرئيس لسلطة التنسيق الرئاسي والتي بموجبها يستطيع حسم الخلافات وإلزام مرؤوسيه باحترام قراراته وتنفيذها.
٣. إيجاد وظيفة داخل المكتبة أو مركز المعلومات هدفها التنسيق، ويتمّ ذلك عن طريق إيجاد وظيفة ضابط الاتصال، أو تشكيل لجان تنسيق.
٤. توضيح الأهداف العامة والتفصيلية لكل دائرة أو قسم أو شعبة في المكتبة أو مركز المعلومات حتى لا يحصل التداخل والتعارض في هذا المجال.
٥. الاستعانة بالجهات الاستشارية لحلّ التناقضات بين العاملين والتي تمتلك الخبرة والوسائل والأساليب الخاصة في هذا المجال.
٦. تسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات الصحيحة، مما يساعد على منع حدوث التناقضات أو التخلص منها كلياً.
٧. تأسيس نظام للشكاوى أو التظلّم الإداري، مما يزيد من ثقة العاملين بجديّة إدارة المكتبة أو مركز المعلومات في معالجة المشكلات والتجاوزات والتناقضات الحاصلة.

ويمكن أن نخلص الحديث بالقول أن التنسيق يعدّ ركناً أساسياً في وظيفة التوجيه للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات، وأنه نشاط يجب التمسك به والعمل على تنميته وتطويره حتى تستطيع هذه المكتبات ومراكز المعلومات تحقيق أهدافها الموضوعة بفاعلية.

دور العلاقات الإنسانية في التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات:

تؤكّد الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات على قيمة الفرد كإنسان، وعلى معاملته معاملة حسنة وعادلة، وعلى تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات معاً، وعلى العلاقة الارتباطية التعاونية بينه وبين إدارة المكتبة أو مركز المعلومات. وبذلك، تعدّ العلاقات الإنسانية إطاراً للتوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات، ويُعدّ أساساً من أبعاده.

وتعرّف العلاقات الإنسانية (Human Relations) في العمل بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يرمي إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل من خلال تقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكانياته وطاقاته وخبراته، واعتباره قيمة عليا في حدّ ذاته، وشعوره بالانتماء إلى جماعة العمل، واحترام مشاعره وحاجاته، مما يؤدي إلى حفزه وزيادة إنتاجيته في العمل.

تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات (Training):

يعتمد تدريب العاملين وتأهيلهم وتنميتهم مهنياً في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل أساس على التوجيه. إذ يهدف التدريب من خلال استخدام أساليب منظّمة إلى إكساب العاملين مهارات مهنية وسلوكية تؤدي إلى زيادة إتقانهم لعملهم ورضاهم عنه، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات معاً.

فبالإضافة إلى تركيز برامج التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات على العاملين القدامى، فإنها تعطي أهمية خاصة إلى العاملين الجدد، إذ تتضمن برامج التدريب الخاصة بهؤلاء مهمّة تعريفهم بأهداف المكتبة أو مركز المعلومات وسياساتهما، وبيئة العمل بهما وظروفه، وتوجيههم ومساعدتهم في التكيّف مع البيئة الجديدة للعمل. وسوف يناقش موضوع تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بالتفصيل في الفصل الثامن من هذا الكتاب.

الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات
Controlling

مفهوم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات. فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتمّ وفق ما هو مخطّط له، وليتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف، ومن صحة السير نحوه . وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له، ومقارنته مع ما هو مخطّط باستخدام معايير رقابية محددة ، ومن ثمّ تحديد الانحرافات وتحليلها ودراسة أسبابها وإيجاد الحلول العلاجية لها والحيلولة دون الوقوع فيها مرة أخرى .

وقد تطورّت وظيفة الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل كبير في الوقت الحاضر، فبعد أن كانت تهدف في السابق إلى كشف الانحراف وتحديد من هو المسؤول عنه من أجل معاقبته، سواء أكان هذا الانحراف بقصد أو عن غير قصد (رقابة عقابية سلبية)، أصبح هدفها الآن اكتشاف الخطأ قبل وقوعه والعمل على منع وقوعه ما أمكن. وهذا ما يعرف بالرقابة الإيجابية الوقائية.

وتعرّف الرقابة بأنها:

- قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المكتبة أو مركز المعلومات قد تحققت، وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفّذت، وتمّ إنجازها بالشكل الصحيح.
- مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تمّ عمله وقياس ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثمّ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطّة.

- مجموعة الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تمّ عمله وقياس ما تمّ إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف، ومن ثمّ اتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.

وجدير بالذكر، أن مشكلة الرقابة تزداد وتتعقد كلّما كبر حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وازداد عدد العاملين فيهما، وتنوعت أعمالهما وتعددت.

أهمية الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنبع أهمية الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات مما يلي:

١. كونها عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل والتأكد من أن الانجاز يسير حسبما هو مقرر له.

٢. كونها تساعد الإدارة في الكشف عمّا قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ، ومعرفة أسبابها ومعالجتها قبل أن يستفحل الأمر. كما تساعدها في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ ما يلزم من إجراءات لمنع حدوثها.

٣. كونها عملية ديناميكية، شاملة، بمعنى أنها ذات علاقة بكلّ عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات وخاصة التخطيط واتخاذ القرارات. كما أنها تنصبُّ على جميع مدخلات المكتبة أو مركز المعلومات (الأفراد، الأموال، الأجهزة، المواد، مصادر المعلومات، السياسات، الخطط، وغيرها)، ومخرجاتها (بطاقات الفهرسة، الفهرس المحوسب، خدمات المستفيدين، علاقاتها مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى، وغيرها)، وتشمل أيضاً جميع المستويات الإدارية فيها.

أما عن العلاقة بين الرقابة والتخطيط فهي علاقة ارتباطية وثيقة. فالرقابة كالتخطيط تماماً تنظر إلى المستقبل وتتنبأ - من خلال الدراسة والتقصّي والتحليل - بالمشكلات أو الانحرافات الممكن حدوثها وتعمل على تلافيها. ومن ناحية أخرى، فإن الخطّة تعدّ بمثابة المعيار الذي على أساسه تقوم الرقابة. إذ تعمل الخطّة على تحديد خط السير الذي يجب أن يسلكه المشروع، بينما تعمل الرقابة على رصد الانحرافات عن هذا المسار، وتقدير ما يجب اتباعه للعودة إلى خط السير الأصلي أو تغييره إذا اقتضى

الأمر ذلك. وبالتالي، فالتخطيط يمدّ الرقابة بالمعايير والرقابة تمدّه بالمعلومات اللازمة عن سير تنفيذ الخطّة، ومدى كفاءة هذا التنفيذ. وبناء على هذه المعلومات يستطيع المخطّط الابقاء على خطّته أو تعديلها بما يتناسب والأوضاع التي تكشف عنها الرقابة. لذلك، فإن عمليتي التخطيط والرقابة ترتبطان في دورة متكاملة تتخللها عملية التغذية الراجعة (Feed back).

أما عن العلاقة بين الرقابة واتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات، فإنه من المعروف أن التغذية الراجعة - المتمثلة بتقارير الرقابة وما توفره من بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة - تلعب دوراً مهمّاً في عملية اتخاذ القرارات. فبوساطة التغذية الراجعة يكون باستطاعة الأفراد في مراكز اتخاذ القرار التعرّف على كيفية سير العمل، ومدى التزام الجميع بالخطّة الموضوعة، والكشف عن أية انحرافات في تنفيذها، والتغيّرات الحاصلة في بيئة العمل وظروفه التي أثرت على مدى حسن التنفيذ، مما يستدعيهم اتخاذ قرارات تصحيحية في هذا المجال.

أنواع الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات :

هناك أنواع مختلفة للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وذلك بحسب المعيار المستخدم في تصنيفها. وفيما يلي هذه الأنواع:

أولاً. الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي:

١. **الرقابة الوقائية** (Preventive)، ويطلق عليها أيضاً تسمية " الرقابة التنبؤية "، وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء أو المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لها، والحيلولة دون وقوعها. ويتطلّب هذا من الرئيس أو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات في ضوء الامكانيات والموارد المتاحة.

٢. **الرقابة المتزامنة** (Instant)، وهي التي تراقب سير العمل أولاً بأول، فتقيس الأداء وتقيّمه بمقارنته مع المعايير المحددة سابقاً، لاكتشاف الخطأ وقت حدوثه،

والعمل على معالجته فوراً، لمنع استفحال أثره الضار.

٣. الرقابة اللاحقة (Follow - Up) ، وتسمّى أيضاً بالرقابة البَعدية لأنها تتمّ بعد الانتهاء من تنفيذ العمل، إذ يتمّ مقارنة الانجاز الفعلي مع المعايير المحددة، لرصد الانحرافات والابلاغ عنها مع الحلول المقترحة لعلاجها بهدف تلافيها مستقبلاً.

ثانياً. الرقابة من حيث شموليتها:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي:

١. **الرقابة الشاملة (Comprehensive)**، وتسعى إلى تقييم الأداء الكلّي للمكتبة أو مركز المعلومات، ومعرفة مدى كفاءتهما في تحقيق الأهداف الموضوعة.

٢. **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية (Departmental)**، وتسعى إلى تقييم الأداء والانجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محدد في المكتبة أو مركز المعلومات، لمعرفة مدى كفاءتها / كفاءته في أداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة لها / له.

٣. **الرقابة على مستوى الفرد (Individual)**، وتسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه، ومعرفة مستوى كفاءته في العمل، وسلوكه فيه، ومدى إسهامه في تحقيق الأهداف الموضوعة لدائرته أو قسمه الذي يعمل فيه.

ثالثاً. الرقابة من حيث المصدر:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وفق هذا المعيار إلى نوعين، هما:

١. **الرقابة الداخلية (Internal)**، وتأتي من داخل المكتبة أو مركز المعلومات، ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون فيهما على مختلف مستوياتهم الإدارية. وقد يعهد بها أحياناً إلى وحدة إدارية متخصصة بالعملية الرقابية. وتتمّ الرقابة ضمن هذا النوع على الأفراد، وعلى المواد الخام، وعلى مصادر المعلومات، وعلى الخدمات الفنية (التزويد، الفهرسة والتصنيف)، وخدمات المعلومات (الإعارة، المراجع ، الدوريات، استرجاع المعلومات، وغيرها)، وعلى الأجهزة والأدوات المستخدمة، وعلى المبنى وطرق استغلاله، وغيرها.

٢. **الرقابة الخارجية (External)**، وهي التي تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من

خارج المكتبة أو مركز المعلومات قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة. مثل ذلك رقابة قسم المكتبات المدرسية التابع لوزارة التربية والتعليم على أعمال وميزانيات ومصروفات وخدمات المكتبات المدرسية التابعة للوزارة المذكورة. ورقابة ديوان المحاسبة الحكومي على كلّ الأنشطة المالية للمكتبات ومراكز المعلومات التابعة للدولة.

رابعاً. الرقابة من حيث نوع الانحراف:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وفق هذا المعيار إلى نوعين، هما:

١. **الرقابة الإيجابية** (**Positive**)، وتسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية والمفيدة عن الخطّة الموضوعة، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على الإفادة منها مستقبلاً.

٢. **الرقابة السلبية** (**Negative**)، وتسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية عن الخطّة الموضوعة، وتحليلها، ومعرفة أسبابها، والعمل على إيجاد الحلول الناجعة لها لتلافيها وعدم الوقوع بها مستقبلاً.

خامساً. الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:

تنقسم الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع، هي:

١. **الرقابة المفاجئة** (**Unexpected**)، وهي التي تتمّ بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار بقصد الاطمئنان على حسن سير العمل ورصد الانحرافات إن وجدت.

٢. **الرقابة الدورية** (**Periodic**) ، وهي التي تتمّ في فترات زمنية محددة كل أسبوع، أو كل شهر مثلاً.

٣. **الرقابة المستمرة** (**Continuous**)، وهي التي تتمّ عن طريق المتابعة المستمرة والتقييم المستمر لأداء العمل في المكتبة أو مركز المعلومات.

خطوات أو مراحل عملية الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

أولاً. تحديد هدف/ أهداف الرقابة (Goals):

الهدف العام للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه ومعالجته رأساً قبل استفحاله. ويعني هذا بالتالي خضوع المكتبة أو مركز المعلومات بشكل شمولي إلى عملية الرقابة.

أما الأهداف الخاصة للرقابة فتتضمن ملاحظة نتائج أعمال أو أنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة. فعلى سبيل المثل، تركّز الرقابة في مجال الانتاج على كمية الانتاج ونوعيته في المكتبة أو مركز المعلومات، بينما تركّز الرقابة في المجال المالي على حسن استغلال المكتبة أو مركز المعلومات لمواردها المالية وعدم صرف الأموال في وجوه خارج الوجوه المحددة.

ثانياً. تحديد معايير (Standards) الأداء:

إن الهدف الأساسي من وجود المكتبات ومراكز المعلومات هو تقديم خدمات معلوماتية ذات جودة عالية وبالشكل الذي يرضي المستفيدين. لذا، لا بدّ من وجود معايير أو مقاييس يتمّ بموجبها قياس مدى جودة أدائها أو إنجازها بعامة وأداء العاملين فيها بخاصة. ويعدّ توفير معايير أداء موضوعية ركناً أساسياً من أركان أي نظام رقابي فعّال في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنها تعمل على تحديد مستوى جودة الإنجاز المطلوب للتقيد به، ومن ثمّ اكتشاف الانحرافات في التنفيذ عن طريق مقارنة الإنجاز الفعلي بها. لذلك، يجب أن يكون المعيار محدداً بدقة، وأن يكون واضحاً ومفهوماً على نحو لا يقبل التأويل أو التفسير.

ومن **المعايير** التي يمكن استخدامها لتقييم أداء المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

١. **معاييركمية Quantitative Standards**: وهي معايير تحدد عدد الوحدات المطلوب إنجازها من قبل الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بكمية الانتاج أو الانجاز الفعلي. مثال ذلك، عدد الكتب التي صنّفت خلال شهر معين في قسم الفهرسة والتصنيف،

ومقارنته أيضاً بالأشهر الأخرى من السنة، أو عدد الكتب المعارة خلال فترة معينة، ومقارنته أيضاً بالإعارات في فترات أخرى سابقة أو لاحقة من السنة.

٢. **معاييرنوعية Qualitative Standards** : وهي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستواه. مثل ذلك نوعية خدمات المعلومات المقدمة إلى المستفيدين ومستوى جودتها، هل هي ممتازة، أو جيدة جداً، أو جيدة، أو ضعيفة ؟

٣. **معاييرالتكلفة Cost Standards**: وهي معايير تتعلق بالرقم المالي الذي يجب أن لا تتخطّاه النفقات المالية المصروفة لإنتاج منتج معين، أو تقديم خدمة، أو إنجاز أحد المهام. مثل ذلك، تكاليف شراء نظام محوسب جديد للمكتبة أو مركز المعلومات، ومقارنته أيضاً بتكاليف نظام آخر.

٤. **معاييرزمنية Time Standards**، وهي معايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، أو إتاحة خدمة معينة وتوفيرها. مثل ذلك، مقدار الزمن المفروض أن يتمّ فيه فهرسة وتصنيف كتاب ما ومقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز، أو الزمن اللازم لإعارة كتاب ما ومقارنته بالزمن الفعلي للإنجاز.

٥. **معاييرالقيم المعنوية Intangible Standards**، وهي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين وولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات وروحهم المعنوية، نجاح برنامج العلاقات العامة، وغيرها.

ثالثاً. قياس الأداء Performance Appraisal:

قياس الأداء هو خطوة أخرى من خطوات العملية الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات، ويعني قياس العمل الفعلي الذي تمّ إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعة، وتحديد أسباب الانحراف. فإذا كان الإنجاز أكبر من المعيار كان الانحراف إيجابياً، وإذا كان الإنجاز أقلّ من المعيار كان الانحراف سلبياً.

وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء فعلاً، وأدوات القياس المناسبة، ووضوح المعايير وموضوعيتها. وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات التي يصعب قياسها مباشرة وعلى نحو دقيق، مما يجعل اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في الرقابة أمراً

ضرورياً. ومثل ذلك أنه من الصعوبة بمكان قياس الاستخدام الداخلي الفعلي للمكتبة أو مركز المعلومات. فإذا تمّ اعتماد عدد الأشخاص الذين يدخلون المكتبة أو مركز المعلومات مؤشراً لاستخدامها ونجاحها، فإنه يجب التذكر أنه ليس كلّ من دخلها قد استخدمها فعلاً. فقد يدخل بعضهم المكتبة أو مركز المعلومات لرؤية أصدقائهم، وقد يدخلها آخرون لاتقاء شرّ البرد الشديد أو الحرارة الشديدة، وغير ذلك من أمور. ومن الصعوبات الأخرى لقياس الأداء أن الأفراد قد يرون أو يفسّرون نفس الأمور من زوايا معينة. فقد يفسّر بعض الأشخاص أسباب تدنّي كمية الكتب المفهرسة والمصنفة خلال فترة معينة مثلاً إلى تقاعس العاملين في قسم الفهرسة والتصنيف، بينما قد يرجعها البعض الآخر إلى صعوبة مصادر المعلومات نفسها، أو لعدم توفر البيانات البيليوغرافية الكاملة فيها، أو حاجة أسماء بعض مؤلفيها العرب القدامى إلى تحقيق، مما يستغرق وقتاً أطول في فهرستها وتصنيفها من فهرسة الكتب العادية.

رابعاً. كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها:

بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية والإيجابية، لا بدّ من تحليلها، ومعرفة أسبابها، وتكوين صورة كاملة عنها. وبخصوص الانحرافات الإيجابية التي ينتج عنها فائدة للمكتبة أو مركز المعلومات فإنها لا تحتاج إلى علاج، بل تستلزم اقتراحات من أجل تدعيمها وتشجيعها وزيادة الإفادة منها وتعميمها في مجالات أخرى. أما الانحرافات السلبية فهي التي تحتاج إلى علاج، بعد معرفة الأسباب التي أدت إليها وتحليلها. وفيما يلي بعض الأسباب التي تؤدي إلى الانحرافات السلبية:

١. **المعيار**، إذ أن عدم وضوح المعيار للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، أو صعوبته وعدم مناسبته لقدراتهم ومؤهلاتهم يؤدي بالضرورة إلى انحراف سلبي عن الخطّة. لذا، يجب أن تعد صياغة المعيار بحيث يكون واضحاً، بسيطاً ومناسباً، ومفهوماً للجميع.

٢. **الأفراد العاملون**، إذ أن عدم توفر المهارات والخبرة الكافية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، أو انخفاض روحهم المعنوية، أو عدم رضاهم عن العمل، أو سوء علاقاتهم برؤسائهم، أو وجود بعض العادات السلبية لديهم مثل التدخين وقراءة الصحف وكثرة استخدام الهاتف أثناء العمل، جميعها تؤدي إلى ظهور

انحرافات سلبية عن الخطّة الموضوعة، مما قد يوحي إلى الإدارة بضرورة تدريبهم والعمل على زيادة كفايتهم.

٣. **أسباب خارجة عن إرادة المكتبة أو مركز المعلومات أو العاملين فيهما**، كتغيّر الظروف (الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، وغيرها) أو التنبؤات التي قامت عليها الخطّة، أو سوء الأحوال الجوية، أو حدوث أعطال فنية في الأجهزة والآلات المستخدمة في تنفيذ العمل، وغيرها، مما يؤدي إلى تأخير في إنجاز العمل وحدوث انحرافات سلبية. وقد يتطلب هذا إجراء تعديلات في الطرق والوسائل المستخدمة، أو في الأوامر والتعليمات الصادرة، أو في الخطط القائمة ذاتها . أو في سياسات العمل، أو في طريق توزيع الواجبات والمهام، أو غير ذلك، بشكل يتناسب مع التغيّرات الجديدة، ويكفل في النهاية إعطاء الأداء المطلوب المحقق للأهداف المنشودة.

وجدير بالذكر أن تصحيح الانحراف هو النقطة التي تلتقي فيها الرقابة، من خلال نتائجها، مع باقي عناصر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات. فقد توضح الرقابة أن هناك خطأ في عملية التخطيط في مجال التنبؤ بالمستقبل. مما يستدعي ضرورة إعادة صياغة الأهداف من جديد، كما قد تكشف الرقابة وجود ضعف في عملية الاتصال نتيجة تعدد المستويات الإدارية، مما يستوجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي. وهكذا. وبهذا يمكن القول بأن نتائج الرقابة هي النقطة التي عندها تبدأ وظائف الإدارة الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه، كما بيّنا في بداية هذا الفصل.

خامساً. المتابعة:

بناء على ما اتخذ من إجراءات تصويبية، لا بدّ لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة فيما إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء، أو أن الأمور قد بقيت على ما هي عليه حتى بعد ما اتخذ من إجراءات، ليبدأ تصحيح الوضع من جديد.

مجالات الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك مجالات متعددة للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات، هي:

١. الرقابة على الأهداف:

تهدف الرقابة على الأهداف إلى التأكد من أن الأهداف الموضوعة واضحة ومفهومة للجميع، والعمل على إعادة صياغاتها أو توضيحها إذا ظهر أي نوع من الغموض فيها، والتأكد كذلك أن الأنشطة والأعمال في المكتبة أو مركز المعلومات تسير بالاتجاه الصحيح نحو تحقيق هذه الأهداف.

٢. الرقابة على السياسات:

تهدف الرقابة على السياسات إلى التأكد من أن الأعمال في المكتبة أو مركز المعلومات تسير وفقاً للسياسات المقررة، ودراسة الانحرافات عنها إن وجدت، وتصحيح الأخطاء فور وقوعها، أو تعديل السياسات نفسها إذا استدعى الأمر ذلك.

٣. الرقابة على الإجراءات:

تحدد الإجراءات متى وكيف يتمّ الأداء ومن المسؤول عنه. وتهدف الرقابة على الاجراءات إلى التأكد من التزام جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بإجراءات العمل المقرّرة، واكتشاف الانحرافات في هذا المجال إن وجدت ودراستها، ودراسة مدى الحاجة إلى تعديل هذه الاجراءات بما يكفل توفير أفضل الأساليب الممكنة لتنفيذ الأعمال.

٤. الرقابة على التنظيم:

تهدف الرقابة على التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات إلى التأكد من الالتزام بالتخطيط التنظيمي المحدد، وأوجه النشاط، والتقسيمات التنظيمية، وعلاقة السلطة، والخرائط التنظيمية، ومواصفات الوظائف، وخرائط العمل وإجراءاته، والدور المحدد للجان والوحدات الاستشارية المختلفة، وغير ذلك من أمور التنظيم. والتأكد كذلك من توافر الانسجام والتعاون التام على جميع المستويات الإدارية رأسياً وأفقياً. وفي حال وجود الانحراف عمّا هو مرسوم ومحدد في أي من هذه الجوانب، يكون التعديل أو التغيير مطلوباً.

٥. الرقابة على مصادر المعلومات:

تسهم الرقابة على مصادر المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات في بناء مجموعات مكتبية ملائمة ومتوازنة تلبي حاجات المستفيدين ورغباتهم إلى أقصى درجة ممكنة، وتتماشى مع متطلبات الخدمة المكتبية والمعلوماتية الحديثة. وهناك ثلاثة مصادر رئيسه لهذه الرقابة هي: الدولة أو الحكومة، وإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، والمستفيدون. والذي يهمنا في هذا المجال هو الرقابة المفروضة من قبل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على مصادر المعلومات.

فمن المعلوم أن إدارة المكتبة أو مركز المعلومات تفرض نوعين من الرقابة على مصادر المعلومات هما : رقابة نوعية، ورقابة كمية. أما الرقابة النوعية فتبدأ لحظة اختيار هذه المصادر، إذ يتمّ استبعاد غير المرغوب أو المناسب منها فوراً، وتستمر طيلة حياتها على الرفوف؛ وذلك من خلال عملية التقييم والمراجعة المستمرة لها بقصد تعشيبها واستبعاد المتقادم أو التالف أو غير المستخدم منها لفترة طويلة، أو لغير ذلك من أسباب.

وفيما يتعلق بالرقابة الكمية فتتم من خلال عملية الجرد المنظّم لمصادر المعلومات، وأيضاً من خلال ما يسمّى بميزانية المخزون التي تظهر كمية المخزون من المعلومات ومصادرها المختلفة والطلب المتوقع عليه خلال فترة زمنية معينة، وتهدف إلى التأكد من أن مصادر المعلومات متوافرة بالكمية المناسبة لتلبية الطلب المتوقع عليها خلال الفترة المقصودة.

٦. الرقابة على الإنتاج:

تهدف الرقابة على الإنتاج التأكد من أن المنتج مطابق كمّاً ونوعاً لما هو مطلوب، وتكلفة وزمناً لما هو محدد، وأنه يراعي أذواق المستفيدين وحاجاتهم ورغباتهم، وأنه يدعم المركز التنافسي للمكتبة أو مركز المعلومات في السوق. وتهدف كذلك، إلى بحث مدى الحاجة إلى تعديل المنتج أو تغييره كلياً، أو إضافة منتج جديد بمواصفات جديدة. ومن الأمثلة المتعددة على منتجات المكتبة أو مركز المعلومات بطاقات الفهرسة وتكوين الفهارس التقليدية أو الألكترونية اللازمة، وقوائم إضافات مصادر المعلومات الجديدة، والقوائم الببليوغرافية والكشافات والمستخلصات على اختلافها، وقواعد البيانات، والمصوّرات على أفلام مصغرة كالميكروفيلم والميكروفيش، وغيرها.

وتشمل الرقابة على الإنتاج في المكتبات ومراكز المعلومات الرقابة على عناصر الإنتاج (الأفراد، الأموال، المواد، الأجهزة، السياسات والإجراءات) والرقابة على العملية الإنتاجية ذاتها، والرقابة على جودة الإنتاج، والرقابة على تكاليف الإنتاج. وفيما يلي مجموعة من المعايير الرقابية اللازم وضعها للإنتاج في المكتبات ومراكز المعلومات:

⋆ الطاقة الإنتاجية:

- نسبة الطاقة المستخدمة إلى الطاقة الكلية للدائرة أو القسم أو المكتبة أو مركز المعلومات.
- نسبة الطاقة العاطلة نتيجة المرض أو الغياب، أو نقص المواد الخام، أو الخلل في الآلات والأجهزة إلى الطاقة الكلية للدائرة أو القسم أو المكتبة أو مركز المعلومات.

⋆ الكفاية الإنتاجية:

- معدل الإنتاج بالنسبة لعدد ساعات العمل.
- معدل الإنتاج بالنسبة لرأس المال المستثمر.

⋆ جودة المنتجات:

- نسبة المرفوض (لعدم مطابقته للمواصفات) إلى إجمالي الناتج.
- نسبة الوقت المستخدم في التدقيق والفحص إلى وقت الإنتاج. مثال ذلك، نسبة الوقت المستخدم في التدقيق والبحث في الفهارس والببليوغرافيات المختلفة للبحث عن البيانات الببليوغرافية لأحد مصادر المعلومات والتأكد من صحتها، إلى وقت الإنتاج الفعلي لبطاقة الفهرسة الخاصة به.
- تكاليف التدقيق والفحص والبحث إلى تكاليف الإنتاج.

⋆ الزمن: إجمالي ما تمّ إنتاجه في فترة زمنية محددة.

⋆ التكاليف:

- تكاليف الإنتاج بالنسبة للتكاليف المعيارية أو المقررة.
- نسبة تكاليف الصيانة إلى تكاليف الوحدة المنتجة.
- نسبة الأجور إلى تكاليف الوحدة المنتجة
- نسبة تكاليف استهلاك الأثاث والمكان (المبنى) إلى تكاليف الوحدة المنتجة.

٧. الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها:

تتعلق الرقابة على خدمات المعلومات بكمية ونوعية وتكلفة وسرعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات، ومقارنتها بما خطّط لتقديمه من خدمات، أو مقارنة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين في فترة معينة مع ما سبق تقديمه في فترات مماثلة في الماضي، أو مقارنة هذه الخدمات بالخدمات المقدمة من مكتبات ومراكز المعلومات أخرى مثيلة، وذلك بغرض اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء والعمل على تصويبها.

ومن المعايير الرقابية المهمّة في مجال خدمات المعلومات ما يلي:

- درجة رضا المستفيدين عن الخدمات المقدمة إليهم، إذ يعدّ بعضهم هذا المعيار مؤشراً مهمّاً لنجاح خدمات المعلومات.
- درجة وصول خدمات المعلومات إلى القطاع الأكبر من المستفيدين.
- درجة تنوّع خدمات المعلومات.
- درجة حداثة خدمات المعلومات.
- درجة جودة خدمات المعلومات.
- درجة سرعة تقديم خدمات المعلومات.
- تكاليف خدمات المعلومات بالنسبة لميزانية المكتبة أو مركز المعلومات.
- تكاليف خدمات المعلومات مقارنة بالفوائد المتحققة مثل زيادة عدد المستفيدين، زيادة درجة رضا المستفيدين، تحسين صورة المكتبة أو مركز المعلومات في أذهان الناس، وغيرها.
- عدد مرات النجاح في تقديم خدمة معينة.

ويعتمد نجاح خدمات المعلومات إلى حدّ كبير على النظام المتبع في تسويقها، بغرض إيصالها إلى أكبر عدد من المستفيدين. لذا، لا بدّ من مراقبة أنشطة تسويق خدمات المعلومات لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها المرسومة. وتشمل هذه كافة الأنشطة التي ترافق المنتج الذي تتمحور حوله الخدمة منذ لحظة إنتاجه وحتى لحظة وصوله إلى يد المستفيد النهائي منه، فهناك التغليف والتخزين والترويج والإعلان والنقل.

وتهدف الرقابة في مجال تسويق خدمات المعلومات إلى التأكد من أن مخزون المكتبة من المعلومات ومصادرها يحقق الحدّ المعياري المطلوب، وأن مستوى الطلب على المعلومات ومصادرها يبرّر تكلفة شرائها وتخزينها وتنظيمها وتسويقها، وأن الحملات الاعلانية التي نفّذت قد حققت أهدافها، وأن المعلومات أو مصادرها قد وصلت إلى المستفيد بالشكل المناسب وبالطريقة والوقت المناسبين، وأن هذه المعلومات أو مصادرها لم تتعرض للتلف أو السرقة أو التحريف أثناء نقلها إلى المستفيد، وأن المستفيد راض عن المعلومات المقدمة له وخدماتها ذات الصلة، وأن برنامج العلاقات العامة يعمل بالكفاءة المطلوبة.

٨. الرقابة المالية:

تعني الرقابة المالية متابعة الخطط المالية خطوة بخطوة لدى تنفيذها للتعرّف على المشكلات والانحرافات الحاصلة في المجال، والعمل على معالجتها في الوقت المناسب قبل أن يشتد خطرها. وتهدف الرقابة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات إلى تأمين سلامة المركز المالي لهذه المكتبات ومراكز المعلومات، والتأكد من توفر السيولة المناسبة لها التي تمكّنها من الوفاء بالتزاماتها المالية المحددة، وأن الأموال المخصصة قد صرفت على النحو الأمثل وبالوجوه المشروعة. وتهدف أيضاً إلى اكتشاف قدرة المكتبات ومراكز المعلومات على تحقيق النتائج بأقلّ التكاليف، وإلى اكتشاف عناصر التكاليف الزائدة غير الضرورية التي تؤدي إلى الضغط على الميزانية تمهيداً للتخلص منها. وتعدّ الميزانيات من أهم أساليب الرقابة المهمّة في هذا المجال نذكر ما يلي:

ومن المعايير الرقابية المهمّة في هذا المجال نذكر ما يلي:

- الميزانية الحالية وأوجه صرفها على الأنشطة المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، مع إمكانية مقارنتها بالسنوات السابقة.
- النفقات بالنسبة للإيرادات للسنة المقصودة، مع إمكانية مقارنتها بسنوات سابقة.
- نسبة العائد لرأس المال المستثمر. وبما أن المكتبات ومراكز المعلومات في الأصل مؤسسات غير ربحية، لذلك يقصد بالعائد هنا تحقيق الأهداف المرسومة مثل الارتقاء بمكانتها التنافسية في السوق، وزيادة درجة رضا المستفيدين منها، وتحسين الخدمات المقدمة إليهم، وغيرها من أهداف.

٩. الرقابة على الأفراد:

تشمل الرقابة على الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات عنصرين أساسين، هما: الرقابة على سياسات الأفراد للتحقّق من سلامتها وكفايتها، كالتحقّق من سلامة إجراءات اختيار الموظفين، وسلامة البرامج التدريبية الخاصة بهم، وسلامة نظام الحوافز، وسلامة نظام الرواتب، وغيرها، ومدى تحقيقها جميعاً لأهدافها المرسومة. وتشمل أيضاً الرقابة عليهم في مجال السلوك والتصرّف، كالتحقّق من درجة انضباطيتهم في العمل، ومدى التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح والتعليمات وحسن تنفيذهم لها، ومستوى روحهم المعنوية ورضاهم عن العمل.

ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على الأفراد نذكر ما يلي:

- درجة استقرار العاملين في الوظيفة، وتشمل عدد طلبات النقل من وظيفة إلى أخرى، وعدد الاستقالات الاختيارية من العمل.
- التعيينات الحاصلة ومدى التزامها بالوصف الدقيق للوظائف.
- عدد الأشخاص الذين تمّ فصلهم كإجراء تأديبي.
- عدد الأشخاص الذين تمّ الاستغناء عن خدماتهم لعدم الحاجة إليهم.
- كمية العمل التي يقوم الموظف بإنجازها في زمن معين(معيار الكفاية الإنتاجية للفرد).
- مستوى الأجور والرواتب في المكتبة أو مركز المعلومات مقارناً بمستواه في مكتبات ومراكز معلومات أخرى مثيلة.
- عدد الأفراد الذين يستفيدون من المكافآت التشجيعية سنوياً.
- حجم المكافآت التشجيعية التي يحصل عليها الأفراد.
- عدد مرات الغياب والتأخير.
- عدد شكاوى العمل.
- عدد الأفراد الحاصلين على دورات تدريبية، أو الذين حضروا مؤتمرات أو ندوات من خلال العمل.
- نوع الإجازات (عادية، اضطرارية، أمومة وطفولة، إلخ) وإحصائياتها.

١٠. الرقابة على المستفيدين:

الرقابة على المستفيدين هي نوع من الرقابة غير المباشرة، كالرقابة على طريقة تعامل المستفيدين مع مصادر المعلومات، أو طرق إفادتهم منها، أو طريقة تعامل المستفيدين مع موظفي المكتبة أو مركز المعلومات وطبيعة العلاقات بينهم، أو القيام بما يسمّى بدراسات المستفيدين بالمكتبة أو مركز المعلومات من جميع النواحي، ورصد الانحرافات والسلبيات التي أعربوا عنها والعمل على معالجتها وتصويبها.

ومن المعايير المختلفة في مجال الرقابة على المستفيدين نذكر ما يلي:

- عدد المستفيدين خلال فترة زمنية معينة ومقارنته بفترات أخرى.
- نوع المستفيدين (أطفال، شباب، كبار، ذكور، إناث) خلال فترة ما.
- عدد شكاوى المستفيدين.
- عدد شكاوى الموظفين من المستفيدين.
- درجة تعرّض محتويات المكتبة أو مركز المعلومات للأذى من قبل المستفيدين، مثل عدد سرقات مصادر المعلومات الممزّقة خلال فترة ما، عدد مصادر المعلومات التي أخفيت بقصد في أماكن غير المخصصة لها، وغير ذلك من أمور.
- درجة رضا المستفيدين عن المكتبة أو مركز المعلومات.
- درجة تفاعل المستفيدين مع أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات.

أساليب الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات أساليب متعددة تعتمد على درجة بساطة أو تعقيد العمل في هذه المكتبات ومراكز المعلومات، وعلى حجمها وطبيعة تخصصها وأنشطتها. ومن أهم هذه الأساليب نذكر ما يلي:

أولاً. الرقابة بالاستثناء:

تعرّف الرقابة بالاستثناء بأنها " ذلك النمط من الرقابة الذي تراجع فيه الانحرافات المهمّة فقط عن الخطط الموضوعة كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية." ويعرّفها بعضهم ببساطة " بأنها نظام يعطي لمدير المكتبة أو مركز المعلومات إشارات

خطر عندما يكون انتباهه مطلوباً." ونظام الإنذار هذا لا يدقّ إلا لينبّه على الأمور الجسام التي تتطلب انتباه مدير المكتبة أو مركز المعلومات. وبذلك، يكون الهدف الأساسي من الرقابة بالاستثناء هو تبسيط العملية الإدارية ذاتها والتخفيف من أعباء المدير الكثيرة. وبذلك تعرض على المدير المشكلات والانحرافات الرئيسة المهمّة التي تتطلب انتباهه الخاص، ويُعهد بالمشكلات والانحرافات الأخرى لمدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب لحلّها.

ومن فوائد أسلوب الرقابة بالاستثناء أنه يوفر وقت مديري المكتبات ومراكز المعلومات لأنهم يوجهون اهتمامهم إلى عدد قليل ومحدد من المشكلات، وأنه يقلّل من عدد القرارات المتخذة من قبلهم، إذ أن التركيز يبقى على القرارات المهمّة والرئيسة فقط، وانه يظهر مصادر الخطر أو المشكلات الاستراتيجية مباشرة، وبذلك فإنه يُجنّب اتخاذ قرارات بعد وقوع الخطر أو المشكلة حيث تختلط الأمور وتتوتر الأعصاب.

ثانياً. الأساليب التقليدية:

تنقسم الأساليب التقليدية للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات إلى عدة أنواع، هي:

١. الملاحظة الشخصية:

تعدّ الملاحظة الشخصية أحد الأساليب الشائعة في الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات عامة، والصغيرة ومتوسطة الحجم منها خاصة. وبالرغم من أن هذا الأسلوب يعدّ أنموذجاً غير كامل للرقابة، إلاّ أنه يعدّ مكمّلاً للأساليب الأخرى وخاصة الرقابة بوساطة الميزانيات التقديرية وخارطة نقطة التعادل.

٢. الميزانيات التقديرية:

تعدّ الميزانيات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الوسائل الرقابية في المكتبات ومراكز المعلومات. فهي ترجمة رقمية للخطّة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبّر عنها بقيم مالية. وبذلك، تربط الميزانيات التقديرية عملية التخطيط بالرقابة، ومنها ينشأ نظام محكم من الرقابة يتيح لمديري المكتبات ومراكز المعلومات التعرّف على مقدار الأموال اللازمة لتنفيذ خطّة العمل،

ومن الذي سيقوم بعملية الصرف، وفي أي الوجوه، وما هي الإيـرادات المتوقعـة. فعـن طريق المقارنة بين الأرقام المخطّطة والأرقام الفعلية للمصروفات والإيرادات يتمّ تحديـد الانحرافـات الماليـة. وهـذا يعـني أن التقـديرات الماليـة الرقميـة الـواردة في الميزانيـات التقديرية هي بمثابة معايير يقاس بها الإنجاز في المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنيـة محددة.

ومن الميزانيات المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر ما يلي:

ميزانيات التشغيل Operating Budgets :

تشتمل ميزانيات التشغيل على أرقـام عـن الإيـرادات والمصـروفات المتوقعـة للمكتبة أو مركز المعلومات أو لأي جزء من أجزائهما لفترة معينة.

الميزانيات الرأسمالية Capital Budgets :

تتعلق الميزانيات الرأسمالية بالنفقات الرأسمالية أو غـير المتكـررة في المكتبـة أو مركز المعلومات، مثل شراء الآلات والأجهزة والمعدات الجديدة، أو إقامة مبنى جديد، أو عمل تحسينات على المبنى الحالي، أو شراء نظام حاسوبي كبير جديد، وغيرها. وبـذلك، فإنه من الأهمية بمكان أخذ التكاليف الرأسمالية بعين الاعتبار لـدى التخطـيط لإعـداد الميزانيات لأنها عادة ما تكون كبيرة. وبعد حساب التكاليف الرأسماليـة يمكـن إضـافتها إلى ميزانية التشـغيل كإيـداع ومـن ثـم يـتمّ حسـم أي مصـروفات رأسماليـة مـن بنـد التكاليف الرأسمالية.

إن فكرة الميزانية الرأسمالية هي فكرة اسـتثمارية، تعتمـد علـى مهـارات مـدير المكتبة أو مركز المعلومات في استخدام السيولة المحدودة لديه للحصول على أكبر فائدة ممكنة. لذلك كثيراً ما يوجّه مديرو المكتبات ومراكز المعلومـات فائضـهم النقـدي نحـو الاستثمار في الآلات والأجهزة والمعدات وما شابه ذلك.

الميزانيات الإجمالية Lump Sum Budgets :

تعني الميزانية الإجمالية أو المقطوعة تخصيص مبلغاً معيناً مـن المـال للمكتبـة أو مركز المعلومات لسنة مالية واحدة فقط. ويتضمن هذا المدخل تخصيص مبلغاً إجمالياً من المال لتغطية كافة النفقـات، ومـن ثـمّ تقـوم المكتبـة بـدورها بتوزيعـه علـى أنشـطتها

وخدماتها المختلفة ودون تدخل المؤسسة الأم. وتمتاز هذه الميزانية بأنها تمنح مدير المكتبة أو مركز المعلومات حرّية قصوى في التصرف والمناورة في مجال الإنفاق، إلاّ أنها تعدّ أسلوباً بدائياً في إعداد الميزانيات، وقد تعكس عدم اهتمام إدارة المؤسسة الأم بالمكتبة وأهدافها.

الميزانية التقليدية Line - Item Budgets:

تعدّ الميزانية التقليدية أو ميزانية البنود أكثر أنواع الميزانيات استخداماً في المكتبات ومراكز المعلومات. وتنقسم إلى قسمين رئيسين هما:

١) **المصاريف التشغيلية:** تشمل أثمان الكتب والدوريات ومصادر المعلومات الأخرى، والرواتب الأجور، وأثمان المواد الخام، وتكاليف الصيانة، وتكاليف السفر، وتكاليف التأمين.

٢) **المصاريف الرأسمالية:** تشمل أثمان الأجهزة والآلات والمعدات، تكاليف إقامة مباني جديدة، أو تكاليف التحسينات على المباني الموجودة، أو إعادة ترميم المباني الموجودة، إلخ.

وفي هذا النوع من الميزانية لا يتمّ عادة مناقشة الأموال المخصّصة للبنود المنقولة من ميزانية السنة السابقة التي لم يطرأ عليها أي زيادة، وإنما يدور النقاش حول أسباب نسبة الزيادة في الميزانية بعامة وتلك المتعلقة ببعض البنود بخاصة. ومن المعلوم أن أثمان مصادر المعلومات والرواتب والأجور تحتلّ (٩٠٪) من المخصصات في الميزانية العادية، لذلك يصبح أداء الأفراد والتزويد مركز اهتمام رئيسي للرقابة المالية في المكتبات ومراكز المعلومات.

ومن حسنات الميزانية التقليدية أنها سهلة الإعداد والفهم، إذ أن أي زيادة فيها تكون واضحة، كما أن طريقة تقسيمها في بنود محددة يجبر المديرين على اتباع سلوك إنفاق لائق، مما يؤدي إلى إنفاقه الأموال المخصصة في الوجوه المحددة لها. ويؤخذ عليها أن ميزانية السنة السابقة غالباً ما تكون هي الأساس لميزانية السنة الحالية، كما أن الزيادة المالية في بنود الميزانية لا تأخذ بعين الاعتبار الأهداف بعيدة المدى للمكتبة أو مركز المعلومات، وإنما الأهداف قصيرة المدى.

الميزانية المبنية على المعادلات Formula Budgets:

تعرّف الميزانية المبنية على المعادلات بأنها "موازنة تعمل على تخصيص الأموال على أساس علاقة افتراضية مسبقة بين مجموعة من المتغيّرات وثيقة الصلة بالخدمة المقدمة." ويستخدم هذه الموازنة العديد من المكتبات ومراكز المعلومات كبيرة الحجم، وخاصة الأكاديمية منها.

وقد تراوحت الميزانيات المبنية على المعادلات بين تخصيص نسبة محدّدة من المال (٥٪ من الميزانية الكلية للمؤسسة الأم) للمكتبة أو مركز المعلومات، إلى تطبيق معادلات رياضية معقدة توظّف أساليب تحليل التكلفة. هذا، وقد خصّصت معادلات أخرى أرقاماً ثابتة من الدولارات على أساس عدد الطلاب وأعضاء هيئة التدريس الذين يداومون دواماً كاملاً في المؤسسات الأكاديمية، وحجم البرامج الأكاديمية ومستواها، ومستوى نشر المطبوعات الأكاديمية. لذلك، يعدّ بعضهم هذه الموازنة على أنها خليط من مدخل الميزانية الإجمالية (المقطوعة) ومدخل الميزانية المبنية على المعادلات.

وتعدّ معادلة جوردان - كلاب المعادلة الأولى التي أعطت قوّة دافعة كبيرة لتطبيق الموازنات المبنية على المعادلات، إذ طوّرت أنموذجاً نظرياً لقياس مدى ملاءمة مجموعة المكتبة أو مركز المعلومات. وقد طُوِّرت معادلات أخرى بعدها من أهمّها معادلة نظام ميتشيغان، ومعادلة جامعة كاليفورنيا، ومعادلة ولاية واشنطن.

ومن حسنات الميزانية المبنية على المعادلات أنها سهلة الإعداد ولا تتطلب مهارات تخطيطية أو موازنية عالية، وأنه يمكن تطبيقها بالتساوي على جميع المكتبات ومراكز المعلومات الموجودة في منطقة جغرافية معينة مما يسهل تبرير الطلبات المالية، كما تساعد على المقارنة بين الوحدات الداخلية في المكتبة أو مركز المعلومات، وأنها تقدم أسلوباً منظّماً وموضوعياً لتوزيع الأموال. ويؤخذ عليها أنه يصعب تطبيق هذه المعادلات على بعض وظائف المكتبة أو مركز المعلومات، لذلك يجب أن تعامل هذه الوظائف على نحو منفصل.

ميزانية البرامج Program budgeting :

تهتم ميزانية البرامج ببرامج المكتبة أو مركز المعلومات وأنشطتهما المختلفة، وتقدير التكاليف اللازمة لتنفيذ هذه البرامج. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المكتبة العامة تقدم برنامجاً للمكتبة المتنقلة، فإنه يتمّ حساب تكلفة هذه البرامج أو الخدمة من

حيث أجور العاملين، أثمان مصادر المعلومات المتضمنة، تكاليف النقل والتنقل، تكاليف صيانة السيارات، تكاليف المواد الأولية (ورق، حبر، أقلام ... إلخ)، وغيرها من أمور. وبناء على التكاليف الكلّية للبرنامج، يمكن بالتالي تقرير فيما إذا كان من الأفضل الاستمرار بتقديم خدمة المكتبة المتنقلة، أو تعديلها، أو وقفها كلّياً. وتعدّ ميزانية البرامج الطريقة الأكثر فاعلية في توضيح حاجات التمويل إلى المؤسسة الأم (جامعة، وزارة، شركة، ... إلخ) التي تتبعها المكتبة، إلاّ أنها قليلة الاستعمال في المكتبات ومراكز المعلومات حتى هذا اليوم.

ميزانية الأداء Performance budgeting :

تعدّ ميزانية الأداء من الأساليب المشابهة لميزانية البرامج، والتي تؤسس النفقات على مدى الأداء أو الإنجاز للأنشطة المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات، وتركز على فاعلية العمليات المكتبية في المجال. ويتطلب هذا المدخل التجميع الدقيق لبيانات كمّية عن الأنشطة المقصودة لفترة زمنية معينة، وأيضاً استخدام أساليب تحليل التكلفة – المنفعة (Cost - benefit Analysis). مثال: يمكن حساب تكاليف النشاط الخاص بالحصول على مصادر المعلومات وأنشطته الفرعية المتضمنة منذ بداية تقديم أنموذج طلب مصدر المعلومات، وحتى وصول مصدر المعلومات إلى الرفوف، وظهور بطاقات فهرسته في الفهرس، وذلك على أساس متوسط الزمن الذي يستغرقه كلّ نشاط من الأنشطة المتضمنة ومتوسط تكلفة كلّ واحد منها. كما يمكن إضافة تكاليف التدفئة والتبريد والإضاءة والأجهزة المستخدمة، وغيرها إلى التكلفة النهائية.

ميزانية التخطيط - البرمجة - الميزانية :

Planning Programming Budgeting System (PPBS) :

يربط هذا الأسلوب الرقابي بين الميزانيات وبين الخطط التي تهدف هذه الميزانيات إلى تحقيقها، ويجمع بين إيجابيات كلّ من ميزانية البرامج وميزانية الأداء، وخاصة فيما يتعلق بقياس أداء الأنشطة المختلفة. ويركز بالتالي على تكلفة إنجاز الأهداف (البرامج) الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات.

وحسب هذا المدخل يطلب من كلّ دائرة أو قسم في المكتبة أو مركز المعلومات تحديد البرامج (الأهداف) المطلوب تنفيذها، وتحديد الأنشطة الضرورية لكلّ برنامج، وتقدير التكاليف اللازمة للتنفيذ بعد مناقشة البدائل المختلفة لإنجاز البرامج،

وتبرير ذلك ببيان الفوائد المرجوّة من تنفيذ كل من البرامج المقصودة، وأخيراً تقييم نتائج البرامج لغرض القيام بإجراء تصحيحيّ إذا لزم الأمر. من هنا نرى أن هذا النظام يجمع بين نشاطات التخطيط (تحديد الأهداف)، والبرمجة أي ترجمة هذه الأهداف إلى برامج، والتمويل أو الميزانية أي حساب تكلفة هذه البرامج.

ومن إيجابيات هذا النظام أنه يسمح لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات بحصر البرامج المرغوب تنفيذها وتحديد تكلفتها، مما يساعد في وضع المؤسسة المموّلة في صورة أفضل لفهم هذه البرامج وأهميتها في تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، ومن ثمّ تقييم التأثيرات التي قد تنتج عن تخفيض التمويل أو زيادته أو إيقافه. كما أن مخرجات نظام التخطيط - البرمجة - الميزانية هي مفيدة للغاية في تحديد الاتجاهات والأولويات المستقبلية في طلب التمويل من قبل المكتبة أو مركز المعلومات. ويؤخذ عليه أنه يستنزف الكثير من الوقت والجهد للقيام به.

الميزانية الصفرية Zero - Based Budgeting :

تهدف الميزانية الصفرية إلى الإجابة عن سؤالين هما:أ) هل الأنشطة الحالية للمكتبة أو مركز المعلومات فاعلة وكفؤة ؟ و ب) هل يجب التخلص من أيّ من هذه الأنشطة أو تقليص عددها بغرض تمويل أنشطة أو برامج أخرى ذات أولوية عالية، أو هل من الأفضل تخفيض الميزانية المخصصة لهذه الأنشطة؟

إن مصطلح الأساس الصفري مشتق من الخطوة الأولى في العملية، وهي تطوير هرمية من الأغراض (الأهداف) انطلاقاً من الفرض بأن الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) المكوّنة للمكتبة أو مركز المعلومات ستبدأ عملها للمرة الأولى أو من نقطة الصفر. وبذلك، يكون تخطيط الميزانية الصفرية وتطويرها مرتكزاً على أغراض (أهداف) الوحدة الإدارية ووظائفها التي هي أساس وجودها. ويتمّ بحسب هذه الميزانية تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف كل وحدة إدارية، ووضعها في حزم أو مجموعات، ومن ثم ترتيبها بناء على أولويتها وأهميتها. بعد ذلك توضع أولويات الوحدات الإدارية جميعها في بوتقة واحدة، ومن ثم تعاد عملية ترتيبها في أولويات بحسب أهميتها بالنسبة للمكتبة أو مركز المعلومات ككل. ومن خلال هذا الترتيب الهرمي لأولويات حزم أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات يكون هناك مستوى ما (نقطة

فاصلة) من الترتيب يفصل بين الحزم المهمّة والأقل أهمية، وبهذا لا يتمّ تمويل الحزم التي تقع أسفل هذه النقطة.

وتساعد هذه الميزانية المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في معرفة التكاليف الحقيقية للأنشطة المختلفة، والمستوى الأدنى لتكاليف تقديم كلّ خدمة من الخدمات، وترتيب الوظائف حسب أولويتها لتسهيل عملية الدعم المالي لها ، واكتشاف التكرار غير الضروري للجهود، وتقدم لهم أيضاً إطاراً لتأسيس معايير من أجل التقييم المستمر للأداء. كما أن ترتيب حزم الأنشطة حسب أولويتها وأهميتها يساعد هؤلاء المديرين في التركيز على الأنشطة الأساسية المهمّة، وفي بعض الأحيان حذف بعض الأنشطة بسبب قدمها أو عدم فعاليتها، أو بسبب التغيير في سياسة أو أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

ثالثاً. الأساليب الرقابية التخصصية:

بالإضافة إلى الأساليب الرقابية التقليدية المذكورة سابقاً، استخدمت المكتبات ومراكز المعلومات بعض الأساليب التخصّصية للرقابة والتي كانت مستعملة عامة في مجالي الصناعة وإدارة الأعمال. وهذه الأساليب، هي:

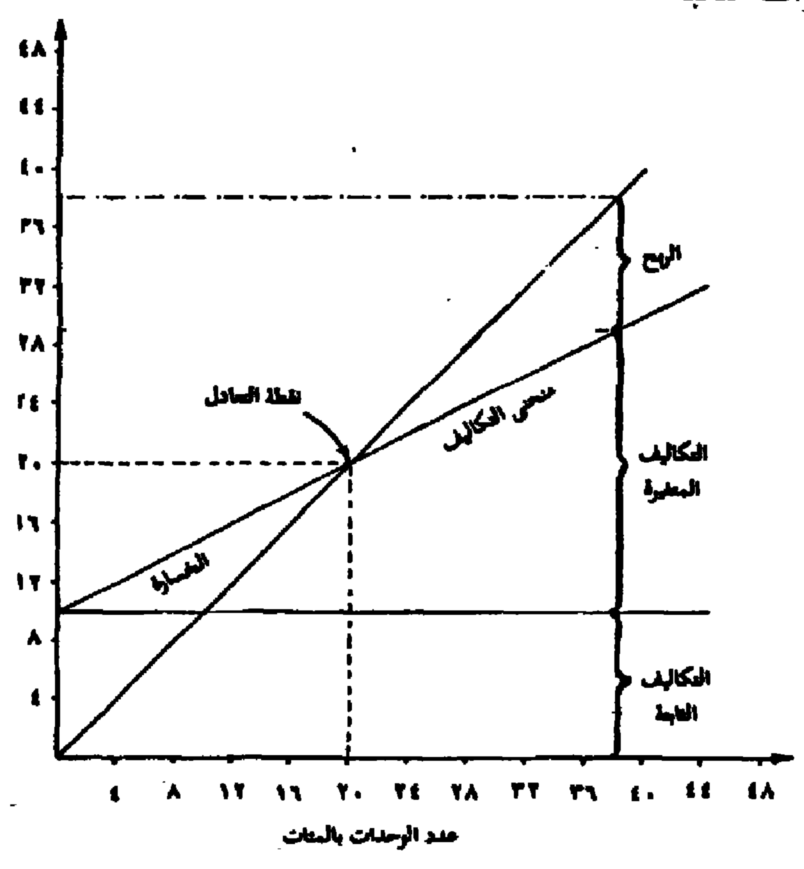
١. نقطة التعادل Break - Even Point :

نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها إيرادات المكتبة أو مركز المعلومات مع تكاليفهما أو نفقاتهما في فترة زمنية معينة. وبالتالي فإن أرباحهما عند نقطة التعادل تساوي صفراً. وفي حال زيادة التكاليف عن الإيرادات يصبح الانحراف سلبياً ويحتاج إلى تصحيح. وتقسّم التكاليف هنا إلى تكاليف ثابتة لا تتغيّر نسبياً بتغيّر العمليات الإدارية أو الإنتاجية مثل رواتب الموظفين، والإيجارات، والتأمين على الأفراد والمباني والآلات، واستهلاك الآلات والأجهزة، وغيرها من أمور، وتكاليف متغيّرة تتغيّر نسبياً بتغيّر حجم الإنتاج أو الخدمات مثل تكاليف الدعاية والاعلان، وتكاليف شراء المواد الأولية، وتكاليف شراء مصادر المعلومات، وغيرها من أمور.

وجدير بالذكر أن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر هي مؤسسات غير ربحية بشكل عام، وبالتالي فإن أرباحها هي معنوية غالباً تتمثل في الزيادة الواضحة في استعمالها والإفادة منها ومن مصادرها وخدماتها من قبل المستفيدين. فإذا

كانت درجة الإفادة عالية وتفوق التكاليف الثابتة والمتغيرة وتبررها، فإن هذا يعدّ ربحاً. وفي الجانب الآخر، ظهرت في الآونة الأخيرة مكتبات ومراكز المعلومات ربحية تعتمد على تحصيل الرسوم المالية مقابل الخدمة المقدمة. وبهذا يكون تطبيق أسلوب نقطة التعادل عليها منطقياً.

وخلاصة القول، إن تحليل نقطة التعادل يعدّ من الأساليب التخطيطية والرقابية في آن واحد، وبخاصة في مجالات الإنتاج والتسويق والخدمات في المكتبات ومراكز المعلومات، ويسهم كثيراً في اتخاذ القرارات التصحيحية في هذه المجالات عندما يكون الانحراف سالباً.



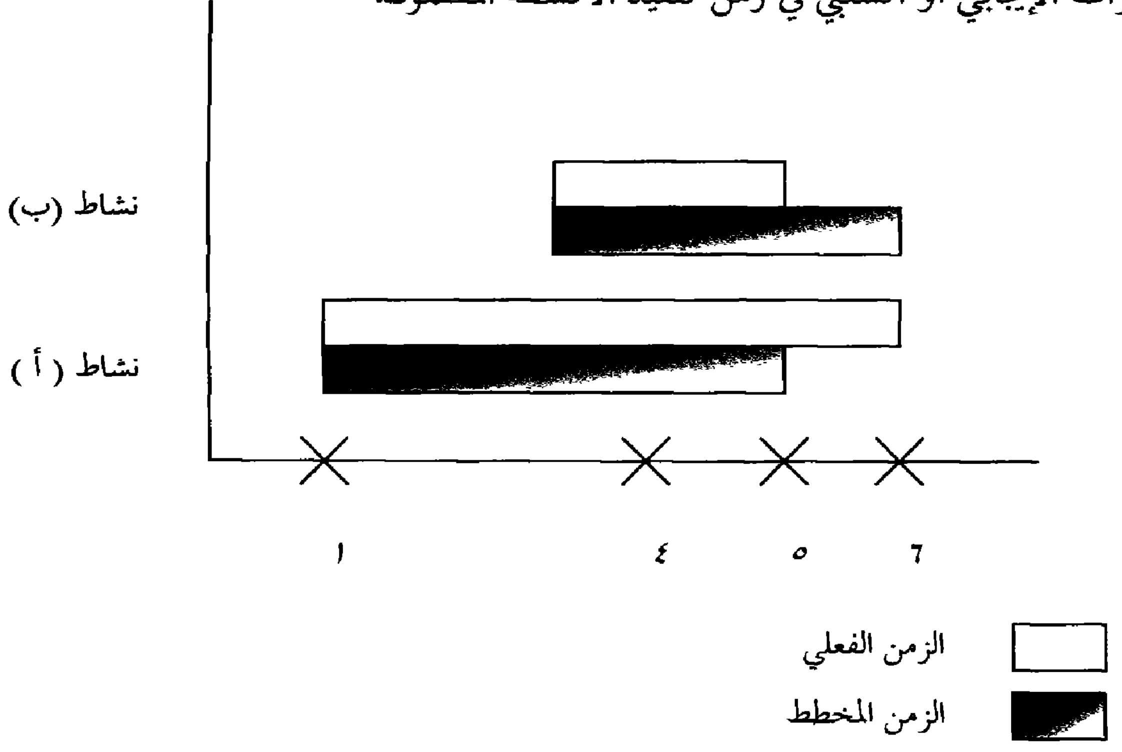
أنموذج نقطة التعادل.

٢. خريطة جانت Gantt Chart :

تعدّ خريطة هنري جانت من الأساليب الرقابية المهمّة على الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات. وتستعمل هذه الخريطة لبيان الزمن المخطّط للقيام بنشاط ما والزمن الفعلي الذي أنفق في إتمامه، مما يظهر فيما إذا كان العمل يتمّ وفقاً لما هو

مقرر، أو أن هناك تأخيراً، أو تقدّماً أكبر مما كان متوقعاً، الأمر الذي يمكّن المدير من تحديد الانحرافات السلبية وتصحيحها.

وتتكوّن خريطة جانت في أبسط صورها من محورين أحدهما عمودي يمثل النشاط المقصود بما فيه الأفراد والأجهزة ، وآخر أفقي يمثل جدول العمل الخاص بهذا النشاط والزمن المخطّط للقيام به والزمن الفعلي لإتمامه. ويعبّر عادة عن الزمن المعياري اللازم التقيد به لدى تنفيذ النشاط الواحد بمستطيل مخطّط أو ملوّن بلون معين، ويعبّر عن الزمن الفعلي الذي استغرقه النشاط بمستطيل أيضاً لكنه غير مخطّط أو أنه يلوّن بلون آخر يختلف عن لون المستطيل سابقه، حيث يظهر المستطيلان على الخريطة عادة بشكل لصيق. وبالنظر إلى المستطيلين، وبمقارنة الزمن المعياري مع الزمن الفعلي من حيث زمن البداية والنهاية، يتضح للمدير في المكتبة أو مركز المعلومات الانحراف الإيجابي أو السلبي في زمن تنفيذ الأنشطة المقصودة.



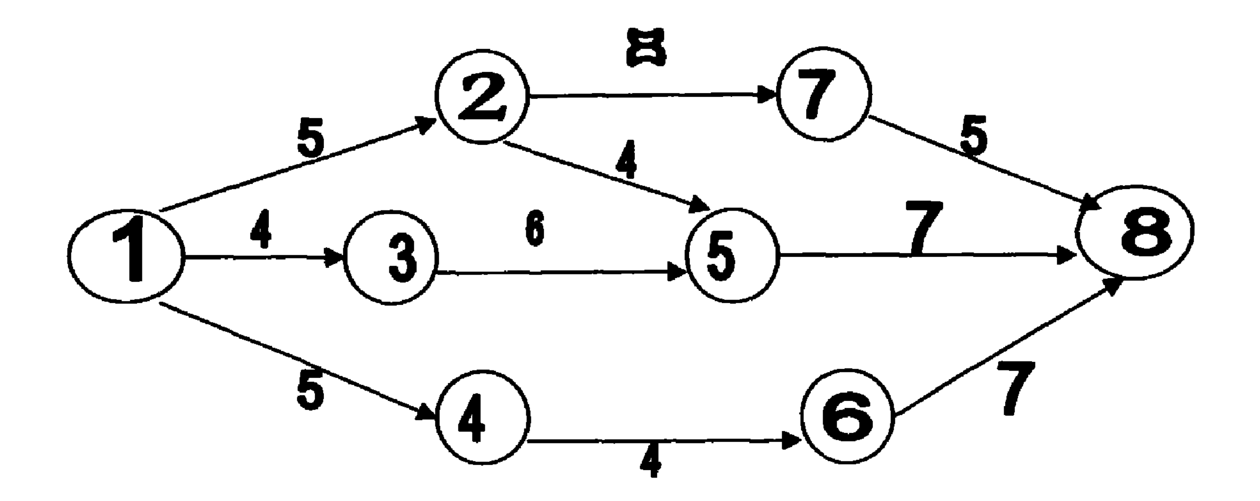
أنموذج خريطة جانت.

٣. أسلوب بيرت (أسلوب مراجعة وتقييم البرامج):

Program Evaluation Review Technique (PERT):

يطلق على أسلوب بيرت أيضاً طريقة المسار الحرج (Critical Path Method). ويستخدم هذا الأسلوب في المكتبات ومراكز المعلومات في مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات ومتابعتها ومراقبتها، وخاصة تلك المشروعات أو البرامج الرئيسة التي تحدث مرة واحدة فقط. مثال ذلك، تشييد مبنى جديد للمكتبة أو مركز المعلومات. ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد الأحداث (Events) المكوّنة للمشروع، والأنشطة المتسلسلة (Activities) التي يتطلبها إنجاز هذه الأحداث، وتحديد مقدار الوقت اللازم لإتمام هذه الأحداث والأنشطة، ومن ثم رسم تلك الأحداث والأنشطة على شكل مخطّط شبكي(Network) ، وأخيراً تعيين المسار الحرج. والحدث هو نقطة بداية ونهاية نشاط معين، ويتمثل على الخريطة بدائرة تحمل رقم هذا النشاط كجزء من المشروع. أما الأنشطة فتتمثل على الشبكة بأسهم. فقبل البدء في أي مشروع، يجب على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات تحديد أهدافه، والخطوات اللازمة لتنفيذه بشكل متسلسل، ومستلزماته والأفراد المسؤولين عنه، والزمن اللازم لإنجازه.

ولتوضيح ما سبق، سنأخذ مشروع إنشاء مبنى جديد للمكتبة أو مركز المعلومات مثالاً. إذ يتكوّن هذا المشروع منذ لحظة بدايته وحتى نهايته من سلسلة من الأحداث والأنشطة المتتابعة. ومن أمثلة الأحداث المكوّنة للمشروع إكمال أساس المبنى، وإكمال هياكله، وتركيب الأعمال الخشبية الداخلية الأساسية، وتركيب التمديدات الصحيّة وتمديدات التدفئة والتبريد وإنجاز أعمال الطراشة والدهان، والقيام بأعمال الديكور الداخلي، وتركيب الأبواب الخشبية، ووضع الأثاث والأجهزة اللازمة باعتبار هذه المرحلة الأخيرة في المشروع تمهيداً لإشغال المبنى. وتمثّل هذه الأحداث على الشبكة عل شكل دوائر، وتمثّل الأنشطة منذ لحظة نهاية حدث وبداية آخر على شكل أسهم، بعد ذلك يتمّ تحديد الزمن اللازم للقيام بكل نشاط من الأنشطة، ومن ثمّ تحديد المسار الحرج وهو المسار الأطول من حيث الوقت اللازم لإنجاز المشروع ككل.



أنموذج أسلوب بيرت.

يوضح الشكل السابق أن هناك ثلاثة مسارات يمكن اتباعها من لحظة البدء في مشروع إنشاء مبنى جديد للمكتبة أو مركز المعلومات وحتى نهايته. والمسارات المقصودة هي: المسار الأول (١-٢-٥-٨) وطوله الزمني ١٩ شهراً، والمسار الثاني (١-٣-٥-٨) وطوله الزمني ١٧ شهراً، والمسار الثالث (١-٤-٦-٨) وطوله الزمني (١٦) شهراً. وبهذا، يكون المسار الحرج هو المسار الأول إذ إنه أطول المسارات من حيث الزمن اللازم للإنجاز، وهو موضوع القرار الذي سيتخذ، كما تعدّ جميع الأنشطة الواقعة عليه أنشطة حرجة أيضاً. ولا شكّ أن إدارة المشروع إذا استطاعت تخفيض زمن المسار الحرج، فإنها تخفض زمن إنجاز المشروع، وبالتالي تخفيض تكلفته.

ويفيد أسلوب بيرت المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في تحليل المشروعات والبرامج بعمق قبل البدء بها، ويمكّنهم من تحديد الوقت اللازم لإنجازها، وتحديد أماكن الضعف المحتملة. ويؤخذ عليه تركيزه الكبير على الوقت على حساب الاهتمام بالتكاليف، مما أدى أخيراً إلى تطوير أسلوب بيرت/ التكاليف.

٣- الأساليب الكمية:

تعدّ الأساليب الكمية أو الرياضية من الأساليب الحديثة المستخدمة في تطوير

مهارات المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في مجالي اتخاذ القرارات والرقابة الإدارية. وقد ساعد على انتشار هذه الأساليب في المكتبات ومراكز المعلومات في الآونة الأخيرة دخول الحاسوب وتطبيقه في مختلف نواحي العمل فيها. ومن أهم الأساليب الكمية المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي :

أ) **النسب المئوية**: مثال ذلك نسبة مصادر المعلومات في موضوع معين من المجموعة الكلية للمكتبة أو مصادر المعلومات أو مقارنة بنسب أخرى لموضوعات أخرى، ونسبة الذكور إلى الإناث المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية معينة، ونسبة النجاح في الإجابة عن الأسئلة المرجعية من مجموع الأسئلة المرجعية في فترة زمنية معينة، وغيرها من النسب. يقوم المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات بدراسة هذه النسب، ومعرفة أسبابها، ومقارنتها بنسب أخرى لفترات سابقة، مما يمكّنهم من اكتشاف الانحراف السلبي وإيجاد الحلول الناجعة له.

ب) **المتوسطات الحسابية**: مثال ذلك حساب متوسط عدد المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات لثلاث سنوات سابقة، واعتبار هذا المتوسط معياراً يقاس عليه عدد المستفيدين المتوقعين في سنة لاحقة، أو حساب متوسط عدد الكتب المشتراة في أربع سنوات سابقة مثلاً واعتباره معياراً يقاس عليه عدد الكتب المتوقع شراؤها في سنة لاحقة. يقوم المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً بدراسة هذه المتوسطات والانحرافات عنها وتحليلها ومعرفة أسبابها، ومعالجة السالب منها.

ج) **بحوث العمليات** (**Operations Research**) : وهو أحد الأساليب الكمية الحديثة المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات. وبحوث العمليات علم تجريبي تطبيقي يهتم باستخدام الطرق العلمية في حلّ المشكلات. ويركز على بناء نماذج رياضية وإحصائية محوسبة كأساس لحل المشكلاتّ واتخاذ القرارات، والتي تستخدم بدورها كأدوات رقابية. وجدير بالذكر، أن استخدام هذا الأسلوب في المكتبات ومراكز المعلومات لا زال محدوداً جدّاً؛ وذلك لأنه يتطلب من المديرين فيها معرفة كافية بالرياضيات والإحصاء، وخبرة كافية بتحليل النظم، وبناء النماذج المقصودة وتطويرها بوساطة الحاسوب، مما حدا بالكثير منهم إلى الابتعاد عن استعمال هذا الأسلوب ولو على نحو مؤقت.

٥. نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems): يعدّ تصميم نظم المعلومات الإدارية المحوسبة وبناؤها وتطويرها في المكتبات ومراكز المعلومات من الأمور المهمّة في عالم اليوم؛ وذلك لأنها تزوّد المديرين بكافة المعلومات الدقيقة والصحيحة والملائمة اللازمة لهم للقيام بوظائفهم الإدارية، وخاصة وظيفة الرقابة على أفضل وجه. إذ يمكن للمدير بوساطة نظام المعلومات الإداري المحوسب أن يحصل على معلومات مفيدة عامة أو تفصيلية حول شؤون العاملين، ومجموعة مصادر المعلومات، والخدمات الفنية، وخدمات المعلومات، والأجهزة والمعدات المستخدمة، وغيرها من أمور، مما يمكّنه من اكتشاف الانحرافات، ومعالجة السالب منها. وللحصول على مزيد من المعلومات حول موضوع نظم المعلومات الإدارية أنظر الفصل الأخير من هذا الكتاب.

رابعاً. أساليب الرقابة الشاملة:

تعدّ أساليب الرقابة التي تمت مناقشتها فيما سبق مفيدة في الرقابة على أنشطة محددة في المكتبة أو مركز المعلومات، لكنها لا تقيس الإنجاز الكلّي لها. ومن الطرق أو الأساليب التي تستخدم لتقييم الإنجاز الكلّي للمكتبة أو مركز المعلومات نذكر ما يلي:

أ) **قياس الربح والخسارة**: إن فحص الوضع المالي للمكتبة أو مركز المعلومات من خلال معرفة الإيرادات والنفقات خلال فترة زمنية معينة، يعطي المدير فكرة عن أدائها العام ويفتح مجالاً للرقابة بغرض اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

ب) **عائد الاستثمار**: يقيس هذا الأسلوب مدى قدرة المكتبة أو مركز المعلومات على استثمار أموالها وموجوداتها (مباني وتسهيلات، وأفراد ومصادر معلومات، وأجهزة ومعدات) على نحو يحقق أهدافها الموضوعة. إن تحقيق الأهداف الموضوعة هو المعيار الذي يمكن الأخذ به هنا لقياس عائد الاستثمار. ويساعد هذا الأسلوب المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في الإجابة عن سؤالين رقابيين مهمّين هما: أولاً. هل تمّ استثمار أموال المكتبة أو مركز المعلومات وموجوداتها بالوجه الصحيح الذي يحقق الأهداف الموضوعة ؟ وثانياً. كيف نحسّن استعمال ما نملك بغرض تحقيق هذه الأهداف ؟

ج) **المراجعة**: تعدّ المراجعة أسلوباً شائعاً للرقابة الشاملة في المكتبات ومراكز

المعلومات. ويشمل هذا الأسلوب الرقابة على جميع النواحي المالية والمحاسبية والإدارية فيها. وقد تكون المراجعة داخلية، إذ يتولى التدقيق جهاز خاص من داخل المكتبة أو مركز المعلومات أو من داخل المؤسسة الأم ، وقد تكون خارجية: حكومية أو خاصة. فمن المعلوم أن المكتبات ومراكز المعلومات الحكومية تخضع لرقابة جهاز الرقابة والتدقيق الحكومي. كما تعهد غالبية مؤسسات القطاع الخاص بوظيفة المراجعة أو التدقيق إلى مكاتب خاصة مرخصة ومعترف بها.

أدوات الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

فيما يلي أهم أدوات الرقابة المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات:

١. **سجلات الدوام**: وهي سجلات يسجل عليها الموظف وقت حضوره إلى العمل في الصباح ووقت مغادرته له في المساء. وقد استعيض عن هذه السجلات التقليدية المطبوعة في بعض المكتبات ومراكز المعلومات بساعات آلية لها فتحة خاصة يدخل الموظف فيها بطاقته فتطبع الساعة عليها وقت حضوره، وكذلك لدى مغادرته. وتستعمل هذه السجلات والبطاقات للرقابة على دوام موظفي المكتبة أو مركز المعلومات.

٢. **سجلات الزمن**: تستخدم في المكتبات ومراكز المعلومات اليوم أجهزة وآلات متنوعة وكثيرة. وسجلات الزمن هي سجلات خاصة بكل جهاز أو آله يدوّن فيها زمن بداية تشغيلهما ونهايته، وأوقات تعطّلهما، وعمليات الصيانة لهما، وغير ذلك من أمور. وبمراجعة هذا السجل يمكن التعرف على الزمن الضائع هدراً بالنسبة لجهاز بعينه أو آلة بعينها.

٣. **الرسوم البيانية**: تستخدم الرسوم البيانية بأشكالها المختلفة للمقارنة بين المعيار المتوقع الوصول إليه والمستوى الفعلي للإنجاز في فترة زمنية معينة، وتعمل على توضيح الانحراف عن المعيار سلباً أم إيجاباً، مما يشكّل عملية تغذية راجعة مفيدة للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في مجال التخطيط، كما تشكل نقطة انطلاق مهمّة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة بعد اكتشاف الأسباب الحقيقية للانحراف. ويمكن اعتبار خريطة جانت رسماً بيانياً.

٤. **بطاقات الجرد**: وهي بطاقات تستخدم للرقابة على مخزون المواد الأولية، ومخزون

مصادر المعلومات، والأجهزة والأدوات المتوافرة في المكتبة أو مركز المعلومات. إذ تبين هذه البطاقات الرصيد السابق من الوحدات، وعدد الوحدات المضافة إليه وتاريخ الإضافة، وعدد الوحدات الخارجة منه وتاريخ الإخراج، والتوقيع.

٥. **الحاسوب:** يعدّ الحاسوب أهم أدوات الرقابة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ يعمل الحاسوب على تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة المطلوبة وفي الوقت المناسب حول الجوانب المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات، مثل مجموعاتها، وأنشطتها، وخدماتها، ومواردها المالية والمادية والبشرية والتكنولوجية، وغيرها من أمور. وتستخدم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بدورها المعلومات في القياس ومقارنة الإنجاز بالمعايير، واكتشاف الانحرافات ومعرفة أسبابها، مما يتيح لها اتخاذ الاجراءات التصحيحية المناسبة. إذ يقدم الحاسوب معايير جديدة (مثل: معيار الزمن الحقيقي للمعالجة) تساعد على زيادة كفاءة قياس الأداء الفعلي للأفراد والدوائر والأقسام، وتقلل من مستوى اعتماد قياس الأداء على خبرة المدير فقط. كما أن متابعة الحاسوب لجميع أعمال المكتبة وأنشطتها يساعد على تحديد المسؤول عن كل عمل من هذه الأعمال وبالتالي محاسبته، ويمنع أيضاً التسيّب في العمل ، مما يؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية العمل وخفض تكلفته. ويساعد الحاسوب أيضاً على التنبيه المبكر إلى المشكلات المحتملة قبل تفاقمها وإيجاد الحلول المناسبة لها . فعن طريق الحاسوب يمكن على سبيل المثال تزويد المدير بعدد إجازات مرؤوسيه من الموظفين في فترة زمنية معينة، وأنواع هذه الإجازات وأزمانها، وعدد مغادراتهم لأماكن العمل في نفس الفترة، مما قد يشير إليه بوجود مشكلة معينة لا بدّ من اتخاذ إجراء تصحيحي بشأنها.

نظام الرقابة الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات:

من أهم صفات نظام الرقابة الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات ما يأتي:

١. **الملاءمة:** يجب أن يتلاءم نظام الرقابة مع نوع المكتبة أو مركز المعلومات وطبيعة أنشطتهما وحجمهما. فالمكتبة المدرسية على سبيل المثال تحتاج إلى نظام بسيط للرقابة بخلاف المكتبة الجامعية التي تحتاج إلى نظام أكثر تعقيداً يلائم حجم نشاطاتها وتنوعها.

٢. **الاقتصاد**: من المعلوم أن الهدف من وجود نظام الرقابة هو الحدّ من الانحراف السلبي عن الخطّة الموضوعة، وبالتالي الحدّ من النفقات الضائعة أو الخسائر. لذلك، يجب أن تكون عوائد النظام الرقابي أكثر من نفقاته. إذ إنه ليس من الحكمة إيجاد نظام رقابي يفتقر إلى مبرّر اقتصادي.

٣. **الوضوح وسهولة الفهم**: يجب أن يكون نظام الرقابة وما يتضمنه من وسائل رقابية واضحاً لا لبس فيه ومفهوماً لدى جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يساعد في زيادة قبولهم له.

٤. **المرونة**: يجب أن تكون المعايير والوسائل الرقابية المستخدمة قابلة للتعديل والتطوير بما يتناسب والظروف والتغييرات المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات كتغيّر الأهداف أو الخطط على سبيل المثال.

٥. **الفعالية**: يجب أن يحقق نظام الرقابة الجيد الغاية المنشودة منه؛ وذلك من خلال اكتشاف الأخطاء ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها وتلافي حدوثها مستقبلا.

٦. **الموضوعية والواقعية**: يجب أن يعكس نظام الرقابة الجيد معايير قياس موضوعية قدر الإمكان، وغير خاضعة للأهواء الشخصية لإدارة المكتبة أو مراكز المعلومات. وكذلك، يجب أن تكون هذه المعايير واقعية يمكن تحقيقها في ضوء الظروف السائدة.

أهمية المعلومات في الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ المعلومات العمود الفقري للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات وأحد مواردها الرئيسة. فالمعلومات مهمّة في تحديد أهداف الرقابة، وفي تحديد معاييرها، وقياس مدى الإنجاز الفعلي مقارنة بالمعايير الموضوعة، وفي كشف أسباب الانحراف وإيجاد الطرق الكفيلة لعلاجه، وفي عملية المتابعة. وبمعنى آخر نستطيع القول بأن المعلومات أساسية في تصميم نظام الرقابة الحديث في المكتبات ومراكز المعلومات وفي بنائه وتطويره. كما أنها ذات أهمية قصوى بالنسبة لنظام المعلومات الإداري فيها بوصفه أسلوباً مهمّاً من أساليب الرقابة الإدارية الحديثة، إذ تشكّل المعلومات محور نشاط هذا النظام وركيزة أساسية من ركائزه.

ويمكن جمع المعلومات لأغراض الرقابة بأسلوبين، هما:

١. **الأسلوب الرسمي**: ويتمّ من خلال التقارير الإدارية والتغذية الراجعة الرسمية. ولعلّ استحداث نظام المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات يعدّ من التطوّرات

المهمّة التي تساعد إداراتها على جمع المعلومات بطرق رسمية تمكّنها من اتخاذ قراراتها والاطلاع على العمليات الداخلية والخارجية لهذه المكتبات ومراكز المعلومات.

٢. **الأسلوب غير الرسمي**: ويتمّ من خلال الملاحظة والحديث غير الرسمي مع الزملاء، إلخ.

ولا مندوحة عن التنويه هنا، أن المعلومات المجمّعة يجب أن تستخدم بطريقة إيجابية تدعم فاعلية نظام الرقابة في التعرّف على المشكلات والانحرافات السلبية بغرض تصحيحها والعمل على تلافيها مستقبلاً، وأن لا تستعمل لبيان الأخطاء السلبية والعقاب. كما ويجب أن تكون صحيحة ودقيقة لأن أية أخطاء فيها سينتج عنها أخطاء في نظام الرقابة ومخرجاته.

الجانب السلوكي للرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات:

أدى تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات وتعدد أنشطتها وخدماتها إلى أن تصبح عملية الرقابة ضرورة ملحّة للتأكد من حسن سير العمل والانجاز ومعالجة الانحرافات وتصحيحها بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة. وبالرغم من ذلك، تلاقي الرقابة نوعاً من ردود الفعل السلبية لدى بعض العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك لأسباب مختلفة منها:

١. عدم وضوح معايير الرقابة بالشكل المطلوب، وعدم وضوح أهميتها وقيمتها ومبرراتها لديهم. إضافة إلى ما يسلكه بعض المديرين من إلقاء اللوم - وأحياناً العقاب - على الأفراد عندما لا تتحقق المعايير، بينما قد يكون السبب راجعاً لظروف غير متوقعة خارجة عن إرادتهم، كما أن الإدارة لم تبذل الجهد الكافي لتحليل الموقف بطريقة صحيحة. وبالإضافة إلى ذلك، فقد يشعر الأفراد بأن وجود المعايير الملزمة هو قيد على شخصياتهم وحرياتهم وتصرفاتهم.

٢. عدم ملاءمة معايير (مقاييس) الرقابة للتقييم الفعلي للعمل أو للفرد وسطحيتها لعدم تعبيرها عن كل جهود الفرد أو المجموعة.

٣. تركيز عملية قياس الأداء على معرفة الانحرافات عن الخطّة المرسومة دون إعطاء الاهتمام الكافي للجهود المبذولة والبحث عن الجوانب الإيجابية والعمل على تنميتها.

٤. شعور هؤلاء العاملين بالحساسية اتجاه القرارات الرقابية التصحيحية، لأنها قد تكشف قصورهم أو فشلهم أمام أنفسهم وزملائهم. إذ يعتبر بعضهم أن في هذا تهديداً لذاتهم ويتنافى مع حاجتهم إلى عنصر الدعم والتشجيع الاجتماعي، ويتولّد لديهم نتيجة لذلك شعور بالإحباط. وقد يذهب البعض إلى عدم قبول فكرة النقد أيّاً كان نوعه.

ويمكن القول، بأن حساسية البعض من الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات أو حتى نفورهم منها، أو مقاومتها لا يقلّل إطلاقاً من أهميتها البالغة في الحياة عامة والعمل خاصة. وفيما يتعلق بالعمل، فإنها تعدّ جزءاً لا يتجزأ من منظومته اليومية، وبالتالي فقد تعوّد الأفراد عليها، حتى أن غالبيتهم يفضل درجة معينة من الرقابة لتمنحهم نوعاً من الانضباطية والطمأنينة والاستقرار، وتسهم في سعادتهم، وتوجه جهودهم نحو الأفضل وتحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليهم بالدقة المطلوبة. كما يشعر البعض أن غياب الرقابة لا يزيد من شعورهم بالحرية والاستقلالية، بل العكس من ذلك فإن غيابها سيؤدي إلى الفوضى والتسيّب، وإلى تعارض الأدوار والصراع مما يحدّ من درجة حريتهم واستقلاليتهم، ويؤدي إلى ضعف أدائهم في العمل. فالرقابة الإيجابية هي رقابة مرنة توفر الفرص للتصرف، وتشجع القدرات الذاتية على الإضافة والتجديد والابتكار. وهي رقابة بناءة لأنها تهدف إلى التوجيه، وتتعرض لنواحي القوّة لإثباتها ودعمها، ونقاط الضعف لمعرفة أسبابها وعلاجها، فتعمل على تنمية الأفراد وتطويرهم وظيفياً.

ويستخلص مما سبق، بأن الجدل بين الباحثين والعلماء في حقل إدارة المكتبات ومراكز المعلومات لا يدور حول أهمية الرقابة أو مدى الحاجة إليها، وإنما حول كيفية تصميم نظام رقابة حديث مبني على أسس علمية سليمة، يأخذ الجوانب والأبعاد الإنسانية والسلوكية والنفسية للعاملين بعين الاعتبار.

ولا بدّ من التنويه بأهمية الرقابة الذاتية في العمل، إذ يقوم الفرد من خلالها بمراقبة عمله وتصرفاته ومراجعتهما وتقييمهما ذاتياً وتصحيح الأخطاء أو الانحرافات دون انتظار المدير لتقييمه ومراجعته وتوجيهه في المجال. فالرقابة الخارجية التقليدية ليست الوسيلة الوحيدة للحصول على الجهود اللازمة لتحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات، ولكن المطلوب أن يقوم الفرد بممارسة الرقابة الذاتية ثم التصحيح والتوجيه الذاتي نحو الأهداف المرسومة.

الفصل السابع

اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات
Decision Making

ماهية القرارات الإدارية وطبيعتها:

يمكن تعريف **اتخاذ القرارات** بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحلّ) الأنسب لحلّ مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار." وبالتالي، فالقرار واتخاذه ما هما في الواقع إلاّ انعكاس لسلوك مستقبلي، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك.

من هنا لا بدّ من التمييز بين مصطلحين مهمّين، وهما: القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار الإداري. **فالقرار الإداري** هو " الحلّ أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تمّ اختياره من بين عدة حلول أو تصرّفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحلّ مشكلة معينة." ويعرّف أيضاً بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كلّ بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة."

أما **عملية اتخاذ القرار الإداري** فتعبّر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار لغرض اختيار القرار الأنسب والأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة بغرض حلّ مشكلة ما وتحقيقاً للأهداف الموضوعة.

وعملية اتخاذ القرارات ترتبط دائماً بحلّ المشكلات الإدارية. لذلك، فإن نجاح مدير المكتبة أو مركز المعلومات يعتمد على قدرته في تحديد المشكلة ومعرفة أسبابها، وتطوير بدائل عملية لحلّها، بغية معالجتها والتخلص منها نهائياً.

ومن المعلوم أن هناك علاقة منطقية وثيقة بين حلّ المشكلات وعملية اتخاذ القرارات. وأن مفهوم حلّ المشكلات أشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ القرارات. إذ تعدّ

عملية اتخاذ القرارات خطوة أو مرحلة واحدة من مراحل عملية حلّ المشكلات. فمن المعلوم أن عملية حلّ المشكلات لا تقتصر فقط على عملية اتخاذ القرارات، بل تتعدى ذلك لتشمل خطوات أو مراحل أخرى وهي: التحليل، والتنفيذ، والتقييم.

نستنتج مما سبق مجموعة من الحقائق تخصّ القرار الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات وهي:

- أن القرار الإداري يصدر بغرض حلّ مشكلة ما.
- أن القرار الإداري هو نتاج لعملية منهجية.
- أن القرار الإداري هو القرار الأنسب المختار من بين مجموعة من البدائل.
- أن القرار الإداري هو قرار عقلاني بعيد عن العواطف.
- أن القرار الإداري يتأثر بكثير من العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.
- أن القرار الإداري يسعى في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرّف المشكلة الإدارية بأنها "ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح لدى المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات، وقد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة أو خلق مشكلات إنسانية تمسّ العاملين في هذه المكتبات ومراكز المعلومات...إلخ." ومن أمثلة المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات النقص في عدد العاملين المطلوب لإنجاز عمل معين، أو مشكلة في سوء استخدام السلطة، أو مشكلة في كيفية إنجاز العمل، أو مشكلة تتعلق بسرقة بعض مصادر المعلومات، أو مشكلة تتعلق بتناقص أعداد المستفيدين، إلى غير ذلك من مشكلات.

وجدير بالذكر، أن المشكلات الإدارية تزداد كلّما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات. وبهذا، تكون المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأدنى قليلة نسبياً قياساً بالتي في المستوى الإداري الأوسط، وكذلك الحال فإن المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأوسط تكون أقل نسبياً من

الـتي في المسـتوى الأعلـى، وجميعهـا بحاجـة إلى حـلّ مناسـب. والنقطـة المهمّـة هنـا أن المشكلات الإدارية في مستوى إداري معين تمثل جزءاً من المشكلات التي يتعامـل معهـا المستوى الإداري الأعلى منه. وبالتالي، فإن المشكلات الإداريـة الـتي لم يكـن بالإمكـان حلّها في مستوى الشعب أو الوحـدات، تنقـل إلى رؤسـاء الأقسـام والـدوائر لمعالجتهـا وحلّها، كما أن المشكلات الإداريـة الـتي لم يكـن بالإمكـان حلّهـا في مسـتوى الأقسـام والدوائر تنقل إلى مدير المكتبة أو مركز المعلومات ومساعديه ومستشاريه لحلّهـا وأخـذ قرار بشأنها.

طرق تصنيف المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تصنيف المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكـز المعلومـات بـالطريقتين التاليتين:

أولاً. التصنيف بحسب درجة ظهور المشكلة:

وتنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

١. **المشكلات الظاهرة (الواضحة):** هي المشكلات التي يمكن تحديدها بسهوله، وأيضاً تشخيص أسبابها والتوصل إلى حلول مناسبة لها. ومن أمثلتها تعطّل آلة معينة عن العمل، وكثرة الضوضاء في قاعات المطالعة، وعدم التقيّد بأوقـات العمـل، وكثـرة استعمال الهاتف أثناء العمل، وغير ذلك من أمور.

٢. **المشكلات غير الظاهرة (الخفية):** هي المشكلات الـتي لـيس لهـا معـالم واضـحة، والظاهر منها فقط بعض أعراضها، وبالتالي يصعب تحديـد أبعادهـا بـالرغم مـن أنها مشكلات حقيقية وقائمة. لذلك، فإنها تحتاج إلى دراسة تحليلية عميقـة لفهـم كينونتها وأبعادها وأسبابها بغرض معالجتها والتخلّص منها نهائياً. ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات: انخفـاض الإنتاجيـة، وارتفـاع معـدل الغيـاب عـن العمـل، وانخفاض مستوى استعمال مصادر المعومات المتوافرة، إلخ.

٣. **المشكلات الكامنـة:** هي مشكلات موجودة فعلاً لكنها غير فاعلة في الوقت الحاضر، ولكن بوادرها تلوح في الأفق، وقد يكون لهـا انعكاسـات سـلبية علـى المكتبـة أو مركز المعلومات مستقبلاً. مثال ذلك الزيادة المضطردة في أعداد المسـتفيدين مقارنـاً

بانخفاض ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات، ونقص الإهتمام بالتنمية المهنية للعاملين، وغير ذلك من أمور.

ثانياً. التصنيف بحسب موضوع المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

١. **مشكلات الأفراد (المشكلات السلوكية):** يتعلق هذا النوع من المشكلات بسلوك العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات واتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعضهم بعضاً أو بمجتمع المستفيدين. ومن مظاهر هذه المشكلات سوء التصرّف، وعدم التعاون، والعدوانية، وكثرة الغياب عن العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض معدل الانتاجية، وغير ذلك من الأمور. ويشمل هذا النوع من المشكلات أيضاً المشكلات المتعلقة بالمستفيدين واتجاهاتهم وسلوكاتهم وعلاقتهم بالمكتبة أو مركز المعلومات.

٢. **المشكلات الفنية:** تتعلق المشكلات الفنية بقدرة المكتبة أو مركز المعلومات على تطبيق الركائز الفنية الحديثة والصعوبات والانحرافات الحاصلة في المجال. مثال ذلك: مشكلات تراسل البيانات بين المكتبات ومركز المعلومات. وتتعلق أيضا باستخدام الأجهزة والمعدات الميكانيكية والألكترونية، وغيرها من المشكلات الفنية التي تؤدي إلى انخفاض مستويات النشاط والانتاجية.

٣. **مشكلات التشغيل:** يطلق عليها أيضاً المشكلات الإجرائية، وتتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والسياسات، والاجراءات، وأساليب العمل، وطرق توزيع السلطة والمسؤولية في المكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل أيضاً المشكلات المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، والرقابة، والأعمال المالية، وغيرها.

ثالثاً. التصنيف بحسب درجة خطورة المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

١. **مشكلات خطرة:** هي مشكلات قد تؤدي إلى وقوع كوارث، أو تؤثر بشكل جوهري على وجود المكتبة واستمراريتها. مثال ذلك قطع ميزانية المكتبة كليّاً لفترة معينة، أو الاستقالة الجماعية للعاملين، وغير ذلك من مشكلات.

٢. **مشكلات عادية غير خطرة:** هي مشكلات بسيطة مؤقتة لا يؤثر حدوثها على مسيرة

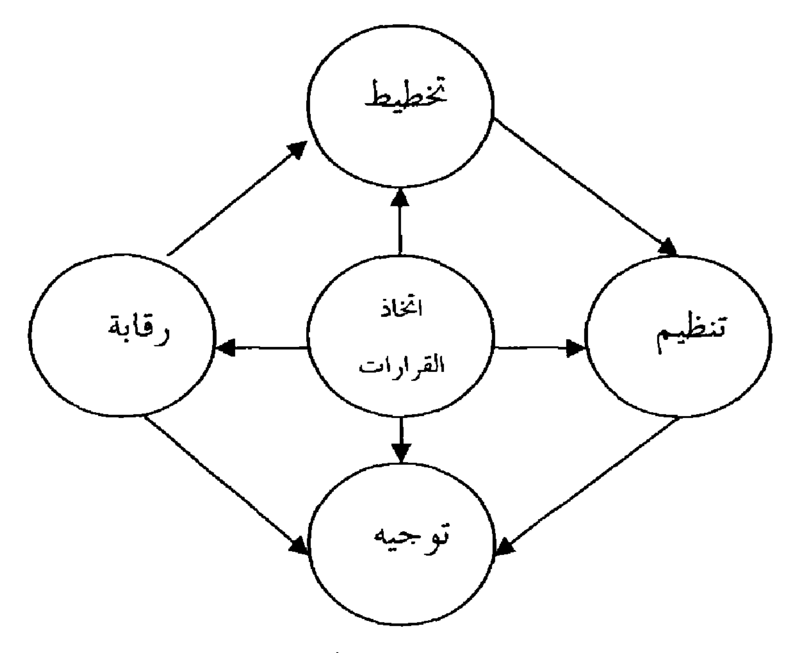
المكتبة أو مركز المعلومات إطلاقاً ويتمّ عادة معالجتها فوراً. مثال ذلك، غياب أحد الموظفين نتيجة المرض، أو تأخر وصول مصدر معلومات ما، وغير ذلك من مشكلات.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ لا يمكن تصوّر إدارة العمل فيها دون اتخاذ قرارات. فالمدير في موقعه وهو يزاول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة يجد نفسه دائماً في مجال اتخاذ القرارات. فما دمت هناك بدائل للمواقف والحلول والاختيارات هناك حاجة إلى قرار. ومن المعلوم أن نجاح الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات، أو نجاح وظائفها وأنشطتها المختلفة يعتمد إلى حدّ كبير على قدرة المديرين فيها على اتخاذ القرارات الفعّالة الرشيدة. فالمدير الذي يتردد في اتخاذ القرارات، أو ليست لديه القدرة على اتخاذ القرار، أو ليست لديه المعرفة بمتطلبات القرار الجيد، أو أنه لا يلتزم بهذه المتطلبات يؤثر على فعالية إدارته تأثيراً كبيراً. لذلك، عكست الدراسات والأبحاث المنشورة في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات اهتماماً خاصّاً بعملية اتخاذ القرارات وأصول وخطوات وأدوات ترشيدها.

وتنبع أهمية اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً من ارتباطها بالسلوك التنظيمي، إذ أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به في المكتبات ومراكز المعلومات يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية الفعلية، ومعرفة المؤثرات في هذا المجال.

ويمكن أن نجمل الحديث بالقول، إن عملية اتخاذ القرارات ليست وظيفة مستقلّة من وظائف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ولكنها جوهر العملية الإدارية فيها، وترتبط وثيقاً بكلّ وظائفها. كما أن عملية اتخاذ القرارات هي التي تحدد مدى نجاح المكتبة، وفعاليتها، وكفاءتها، واستمراريتها، ووجودها. ويوضح الشكل التالي الأهمية الخاصة لعملية اتخاذ القرارات هي التي تحدد مدى نجاح المكتبة، وفعاليتها، وكفاءتها، واستمراريتها، ووجودها.ويوضح الشكل التالي الأهمية الخاصة لعملية اتخاذ القرارات في التسيير الإداري للمكتبة أو مركز المعلومات.



اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تتكوّن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات من العناصر التالية:

١. **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما. ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوّله بذلك.

٢. **موضوع القرار:** يمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار تبنّي حلّ أو اتخاذ قرار بشأنها.

٣. **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرّف معين من أجل تحقيق هدف محدد. ومن المعلوم أن وراء كلّ عمل أو سلوك دافعاً، ووراء كلّ دافع حاجة معينة يراد إشباعها. وبناء عليه، لا يتخذ قرار إلاّ إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد. إذاً فتحقيق هدف ما يستوجب اتخاذ قرار معين.

٤. **المعلومات والبيانات:** لاتخاذ قرار صائب، لا بدّ من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة قيد البحث وأبعادها، وأسبابها، وأطرافها، وتأثيراتها، وذلك

بغرض تكوين صورة واضحة عنها. وقد تكون المعلومات والبيانات عن الماضي والحاضر والمستقبل. فتوفّر المعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث تعدّ مسألة حيوية لنجاح القرار المتخذ. وتساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كثيراً في إمداد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

٥. **التنبؤ:** من المعلوم أن كثيراً من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها، وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات. فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة أو المشكلات التي تواجهه، تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلّها ومعالجتها.

٦. **البدائل:** يمثل البديل أو الحلّ مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحلّ مشكلة ما. ومن النادر أن يكون هناك حلٌّ واحد للمشكلة، فعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حلّ واحد. وبالتالي، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحلّ المشكلة المقصودة.

٧. **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:** يعني المناخ هنا الجو العام الذي يتمّ فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة بشخص متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات تضع أمام متخذ القرار معوّقات وقيوداً عند اتخاذه القرار. لذلك، عليه أن يحسن التعامل مع هذه المعوّقات والقيود، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان. ومن أمثلة هذه المعوّقات والقيود: ضعف الإمكانيات المالية، وضعف مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية لتبادل المعلومات.

أنواع القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تقسيم القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات إلى أنواع مختلفة وهي ما يلي:

١. القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية:

القرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات في حدود سلطتهم الرسمية، وتتعلق عادة بالأمور التي تسيّر العمل وتدفعه إلى الأمام. ويمكن للمديرين تفويض اتخاذ القرار إلى مرؤوسيهم وسيلة لمشاركتهم في الإدارة.

أما **القرارات الشخصية** فتتعلق بالمدير كفرد، وليس كونه عضواً في المكتبة أو مديراً فيها، وينعكس تأثير هذه القرارات على متخذ القرار فقط. ومن أمثلتها قرار المدير الاستقالة من العمل، أو القبول بوظيفة أخرى في مكان آخر غير المكتبة التي يعمل فيها، أو أخذ إجازة إدارية لفترة من الزمن مثلاً، وعليه فهذه القرارات لا تفوَّض، ولا تخضع لتأثيرات غير شخصية.

ورغم أنه يمكن التمييز من الناحية النظرية بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية، إلاّ أنه يصعب فعل ذلك عملياً. فالقرارات الشخصية رغم أنها ذات تأثير مباشر على متخذها، إلاّ أنها تؤثر من ناحية أخرى على المكتبة أو مركز المعلومات في أحيان كثيرة. فقرار مدير المكتبة أو مركز المعلومات بالاستقالة من منصبه (قرار شخصي) يمثل مشكلة تنظيمية لاتخاذ قرار تنظيمي لتعيين شخص آخر مكانه. ويعني هذا أن قرار المدير الشخصي قد تحوّل إلى قرار تنظيمي.

٢. القرارات الروتينية مقابل القرارات غير الروتينية والقرارات الاستراتيجية:

القرارات الروتينية هي القرارات التي تعالج مسائل أو قضايا يومية متكررة، كالتعيين، وتوزيع العمل، والشكاوى، والإجازات، وغيرها، وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً، لذلك يطلق عليها أحياناً القرارات المبرمجة. ولكون هذه القرارات متكررة، فإن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد ذهني كبير أو إلى دراسة وتحليل واسعين للمشكلة، وذلك نظراً لتكرار نفس المواقف التي تعالجها. وتؤخذ هذه القرارات عادة على مستوى رؤساء الشعب والأقسام.

أما **القرارات غير الروتينية** أو غير المبرمجة فهي قرارات تعالج مسائل أو مشكلات لا تحدث يومياً وإنما على نحو طارئ. فهي عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة

طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار، الذي لا يجد متسعاً من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحلّلها كما هو الحال في الظروف العادية، ولا يستطيع أيضاً بسهولة أن يطبق قراراً أو حلاً معروفاً أو قاعدة أو إجراءاً أو روتيناً سبق استخدامه لمعالجة هذه المشكلة. إن المشكلات التي تتطلب مثل هذا النوع من القرارات هي مشكلات فريدة بطبيعتها وغير متوقعة ونادرة الحدوث، لذلك فإنها تستلزم اتباع طريقة تفكير جديدة ومبتكرة للاستجابة لها وحلّها. ومن الأمثلة على المشكلات التي تتطلب قرارات غير روتينية حدوث إضراب مفاجئ للعاملين، انقطاع التيار الكهربائي، وغيرها.

أما **القرارات الاستراتيجية** فتسمى أيضاً بالقرارات الأساسية، وتعالج قضايا مستقبلية مهمّة جداً، وتؤثر على حياة المكتبة كاملة واستمراريتها، ويتطلب اتخاذها دراسة وتحليل معمّقين وجهداً كبيراً، وهي لا تتكرر باستمرار، وغالباً ما تتضمن متغيّرات لا يمكن التحكم فيها مثل الأحوال الاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها. وبوجه عام تقع القرارات الاستراتيجية ضمن التخطيط طويل الأجل. ولهذه الأسباب جميعاً تؤخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات لأهميتها. ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات، التوسع في الخدمات لتشمل مناطق جغرافية مختلفة ، ربط المكتبة أو مركز المعلومات بشبكة إقليمية أو دولية للمعلومات، إلخ.

٣. القرارات في ظل التأكد التام مقابل القرارات في ظل عدم التأكد وظل المخاطرة:

إن عملية اتخاذ القرارات لحلّ المشكلات في المكتبات ومراكز المعلومات تحدث في ظروف قد تختلف على نحو جذري بعضها عن البعض. وغالباً ما تتخذ القرارات تحت ظروف التأكّد التام، وظروف عدم التأكّد التام، وظروف المخاطرة.

ويقصد **بظروف التأكد التام** : الظروف التي يتخذ بها متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات القرارات تحت ظروف المعرفة التامّة لجميع البدائل المتاحة ونتائجها وفوائدها وتكلفتها، وطبيعة المتغيّرات التي تؤثر في القرار المُنوي اتخاذه، وعليه فنتائج القرار وتأثيره وردود الفعل عليه تكون معروفة بشكل مسبق.

ويقصد **بظروف عدم التأكد التام** : اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم المعرفة التامّة. بمعنى أن متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات لا يعرف جميع البدائل المتاحة

وما يترتب عنها من سلبيات وإيجابيات ولا المخاطر المرتبطة بها. وعليه فنتائج القرار وتأثيره وردود الفعل عليه تكون غير معروفة. وتظهر ظروف عدم التأكّد من نجاح القرار وقدرته على تحقيق الهدف في حالة المشكلات المعقدة أو ذات الأبعاد المتعددة، أو تلك التي يصعب تحديد العوامل والظروف المؤثرة فيها، أو يصعب توفير بيانات ومعلومات مؤكدة عنها. وتظهر هذه الظروف أيضاً في المشكلات غير المبرمجة أو الطارئة.

أما **ظروف المخاطرة** فيقصد بها اتخاذ القرارات تحت ظروف المجازفة أو المغامرة. ففي هذه الظروف يعرف متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات البدائل المتاحة لحلّ المشكلة وإيجابيات وسلبيات كلّ منها، إلا أن نتائج اختيار إحداها ونجاحه في تحقيق الهدف مرتبطة بتقديرات واحتمالات نسبية. فالمدير الناجح يتّصف دائماً بقدرته على اتخاذ قرارات تتسم بالمخاطرة، والذي يشجعه على المخاطرة هو أنه ينظر دائماً إلى الجوانب الإيجابية لعملية المخاطرة ويقلّل من أهمية جوانبها السلبية بعكس المدير غير المخاطر.

٤. قرارات المبادأة مقابل القرارات المحوّلة:

هنالك نوعية متميّزة من المديرين أو الرؤساء في المكتبات ومراكز المعلومات ممن يكون لديهم عنصر المبادأة قويّاً، فهم أشخاص هجوميون يبحثون عن المشكلات ويحاولون التنبؤ بها قبل حدوثها واتخاذ قراراتٍ حاسمةٍ ابتكارية بحقّها حتى لا تظهر في المستقبل. ويطلق على هذا النوع من القرارات "**قرارات المبادأة**". وعلى النقيض من ذلك هناك المديرون أو الرؤساء الخاملون الذين يرغبون التزام جانب الأمان ويؤثرون السلامة (حسب اعتقادهم)، والبقاء على تلك الحال حتى يحال إليهم أمر اتخاذ قرار من جانب جهة أو رئيس أعلى، أو أن تحوّل إليهم مشكلة من قبل مرؤوسيهم تحتاج إلى حلّ. ويطلق على هذا النوع من القرارات "**القرارات المحولة**".

٥. القرارات الفردية مقابل القرارات الجماعية:

يقصد **بالقرارات الفردية** تلك القرارات التي يتخذها مدير المكتبة أو مركز المعلومات على أساس فردي ودون التشاور مع زملائه في العمل أو مشاركتهم فيها. أما **القرارات الجماعية** فهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد التشاور مع زملائه ومشاركتهم في صناعتها، وتعبّر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين بالإدارة .

ولأسلوب القرارات الجماعية فوائد كثيرة مقارنة بأسلوب القـرارات الفرديـة منها : احتواءه على عدد من المتخصصين والخبراء الذين يقدمون المعلومات الضـرورية والمناسـبة ، بخلاف الأسـلوب الفـردي في عمليـة صـناعة القـرارات واتخاذهـا. ويـوفّر الأسلوب الجماعي أيضاً الفرصـة لطـرح العديـد مـن البـدائل لحـلّ المشـكلة بخلاف الأسلوب الفردي. كما تساعد المشاركة في صناعة القرار واتخاذه العـاملين في المكتبـة أو مركز المعلومات على استيعاب المشكلة وأبعادها المختلفة، وزيادة فهمهم لها وللظـروف المحيطة بها، وعلى قبولهم للقرار وزيادة التزامهم بتنفيذه.

٦. القرارات على أساس الوظيفة أو التخصص:

تنقسم أنواع القـرارات الإداريـة في المكتبـات ومراكـز المعلومـات بنـاء علـى الوظيفة أو التخصص إلى ما يلي :

- **قـرارات تتعلـق بالوظـائف المختلفـة للمكتبـة أو مركـز المعلومـات:** تزويـد، فهرسـة وتصنيف، إعارة ، دوريات، مراجع، إلخ.
- **قرارات تعلق بالإنتاج:** تحديد كمية الإنتاج، جودة الإنتاج ، طرق الرقابة على الإنتـاج، إلخ.
- **قرارات تتعلق بتسويق المعلومات وخدماتها:** حجم المخزون من المعلومات ومصادرها، تحديد المستفيدين، الدعاية والإعلان، إيصال المعلومات، إلخ.
- **قرارات تتعلق بالأفراد:** الاختيار والتعيين ، التدريب، الإجازات، الترقيات، النّقل، إلخ.
- **قرارات تتعلق بالتمويل:** الميزانية، الاسـتثمار، طـرق الحصـول علـى أمـوال جديـدة، الاجراءات المحاسبية ، إلخ.

خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك خطوات رئيسة لعملية اتخـاذ القـرارات الإداريـة في المكتبـات ومراكـز المعلومات، وهي:

١. تحديد المشكلة.
٢. تجميع المعلومات حول المشكلة.

٣. تطوير بدائل حلّ المشكلة.

٤. تقييم البدائل والمفاضلة بينها.

٥. اختيار البديل (القرار) الأفضل.

٦. تنفيذ البديل (القرار) الذي تمّ اختياره ومتابعته.

٧. متابعة تنفيذ البديل (القرار) الذي تم اختياره وتقييم فاعليته.

ونتناول فيما يلي هذه الخطوات بالشرح الموجز.

١. تحديد المشكلة:

يعدّ تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات. وتتضمن هذه الخطوة أولاً شعور المدير أو الرئيس بالمشكلة من خلال ظهور مؤشّرات غير مألوفة في العمل. فمثلاً تدني الإنتاجية يعدّ مؤشراً على وجود مشكلة.

بعد شعور المدير أو الرئيس بالمشكلة، يقوم بتحديد جوانبها وأجزائها وأبعادها المختلفة. ويقوم في هذه المرحلة بطرح سلسلة من الأسئلة الاستقصائية التي تساعد في زيادة فهمه للمشكلة. ومن ثمّ يقوم بصياغة المشكلة بعبارات واضحة وعلى نحو مفهوم للجميع. ولنفترض أن المشكلة قد حدّدت كالتالي " تكرار غياب أحد العاملين عن العمل بدون إذن رسمي أو سبب معروف."

٢. تجميع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها:

يعتمد النجاح في تحديد المشكلة والقيام بالخطوات الأخرى لاتخاذ القرار على مدى توافر المعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب. لذا، يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بتجميع بيانات ومعلومات كافية ووافية عن المشكلة من مصادر مختلفة مثل: الملاحظة الشخصية، والعاملين، والملفات، والتقارير، إلخ. ويساعد توافر نظام معلومات إداري محوسب في المكتبة أو مركز المعلومات كثيراً في هذا المجال. ومن المعلومات التي يمكن تجميعها عن المشكلة المتعلقة بتكرار غياب الموظف بدون إذن رسمي: عدد غيابات الموظف، وتواريخها، وتأثيرها على العمل والانتاجية، والعوامل أو المتغيّرات الشخصية والبيئية الداخلية والخارجية المسببة للمشكلة. بعد ذلك يقوم المدير أو الرئيس بترتيب المعلومات المجمَّعة بحسب

أهميتها وعلاقتها بالمشكلة، وربط بعضها مع البعض الآخر، ومن ثمّ تحليلها وتفسيرها.

وجدير بالذكر، أن تحليل البيانات والمعلومات المجمَّعة حول المشكلة في أيامنا الحاضرة لا يعتمد فقط على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات، وإنما أيضاً على قدرته على استخدام الحاسوب وبعض النماذج الرياضية الكمية.

٣. تطوير بدائل حل المشكلة:

تتمثل هذه الخطوة بطرح أكبر قدر ممكن من البدائل لحلّ المشكلة. فوضع أكثر من بديل لحلّ المشكلة هو الأسلوب الأفضل بغرض اتخاذ قرارات رشيدة في المكتبات ومراكز المعلومات. وقد يعتمد متخذ القرار في تطويره للبدائل على خبرته الشخصية في المجال، وإشراك بعض العاملين ممن تتوافر لديهم الخبرة لمعرفة وجهات نظرهم وآرائهم، والاستعانة بالاستشاريين إذا كان ذلك ممكناً.

ومن البدائل التي يمكن طرحها لحلّ المشكلة المذكورة سابقاً: إشراك الموظف في جلسات علاجية تساعده في التغلّب على المشكلة، أو إعطاؤه تنبيهاً شفهياً، أو إنذاره كتابياً، أو إعلام الإدارة العليا بأمره لاتخاذ ما تراه مناسباً، أو عقد مجلس تأديبي بحقّه، أو الحسم المالي من راتبه، وغيرها من بدائل ممكنة.

٤. تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

يتمّ في هذه الخطوة بيان إيجابيات وسلبيات كلّ بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حلّ المشكلة وتحقيقه للهدف المرسوم، ومعرفة العوامل المؤثرة عليه. وتعتمد عملية تقييم البدائل والمفاضلة بينها على معايير محددة مثل: تكلفة تنفيذ البديل، والكادر البشري والوقت اللازمين لتنفيذه، والمعدات والأجهزة والأدوات المطلوبة، ودرجة المخاطرة المحتملة لدى الأخذ به.

٥. اختيار البديل (القرار) الأفضل لحل المشكلة:

بناء على إيجابيات وسلبيات كلّ بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حلّ المشكلة، وفاعليته في تحقيق الهدف المرسوم، يتمّ اختيار أفضل واحد منها وإسقاط جميع البدائل الأخرى. وتمثل عملية اختيار البديل الأفضل عملية اتخاذ القرار. فعلى سبيل المثال، قد يتمّ اختيار إشراك الموظف في جلسات علاجية بديلاً أفضل لحالة غيابه

المتكرر، وذلك بعد الأخذ بكثير من المتغيّرات الشخصية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف وإنجازاته السابقة في العمل، وهذا يعني أن قراراً قد اتخذ لحلّ المشكلة والمؤكّد أنه القرار الأفضل في حالة الموظف المقصود.

مما سبق، يتبين لنا أن عملية وضع البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب بشكل عام، لا تتمّ بمنأى عن البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات وظروفهما ومتغيّراتهما. ومن هذه المتغيّرات (العوامل) : كفاءة الكادر البشري، التكنولوجيا المتاحة، المنافسة، الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية، إلخ. ويقع على عاتق متخذ القرار عند اختياره للبديل الأنسب، أن يضع في اعتباره أن هذا البديل هو أكثر البدائل واقعية وأكثرها إسهاماً في تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

٦. تنفيذ البديل (القرار) الأفضل:

بعد اختيار البديل الأفضل، تبدأ خطوة أخرى هي تنفيذه. وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بتحديد الجهات (الدوائر، الأقسام، الشعب، الأشخاص) المختلفة المعنية بتنفيذ القرار، وتحديد مسؤوليات كلّ منها في المجال بدقة، وتحديد أفضل طرق الاتصال ووسائله اللازمة لحسن التنفيذ. وهنا يقوم متخذ القرار بشرح قراره للمنفّذين، وسماع رأيهم، والردّ على أسئلتهم واستفساراتهم المتعلقة بالتنفيذ. وبالتالي، يمكن القول إن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفّذة في المكتبة أو مركز المعلومات.

٧. متابعة تنفيذ البديل (القرار) الذي تم اختياره وتقييم فاعليته:

بعد وضع القرار حيّز التنفيذ، يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بمتابعته بغرض معرفة العوامل المؤثرة في التنفيذ والعقبات المختلفة في المجال للعمل على تذليلها وتلافيها.

ويجب على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وعلى نحو مرحلي، لأن المتابعة المرحلية تساعده في اكتشاف الانحرافات ساعة وقوعها، ومن ثمّ معالجتها فوراً. كما تساعده في اكتشاف بعض الأمور التي غابت عنه لدى اتخاذ القرار، ليتدخل في

الوقت المناسب فيعالجها. وبناء على مخرجات عملية المتابعة، يقوم متخذ القرار بالتقييم النهائي للقرار الذي تمّ تنفيذه، بهدف التعرّف على إيجابياته وسلبياته، ومدى تحقيقه للهدف الموضوع له، وتأثيراته على المكتبة أو مركز المعلومات والعاملين فيها على حدّ سواء. فإذا كانت إيجابيات القرار لدى التنفيذ أكثر من سلبياته فيكون القرار ناجحاً، وإلاّ فإن تعديل القرار، أو تطويره، أو التراجع عنه واقتراح بدائل أخرى يعدّ أمراً منطقياً.

وفيما يتعلق بمثال قرار إخضاع موظف المكتبة أو مركز المعلومات إلى جلسات علاجية لمساعدته على التغلّب على غيابه المتكرر، يقوم مدير شؤون الموظفين أو رئيس القسم بمراقبة مواظبة الموظف ومدى انضباطيته. فإذا أظهر الموظف مؤشرات إيجابية فمعنى هذا أن القرار ناجح، وإلاّ وجب تعديل القرار أو اختيار بديل آخر له، مثل توجيه إنذار كتابي للموظف.

ولتحقيق أقصى درجة ممكنة من الفاعلية للقرار، لا بدّ من أن إشراك العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بعملية صناعته؛ وذلك حتى يضمن فهمهم الكامل له، ولظروفه ومتغيّراته، وأسبابه، وبالتالي التزامهم الكامل به وبتنفيذه ودعمه.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، فيما يلي أهمها:

١. الأبعاد الشخصية لمتخذ القرار:

فشخصية متخذ القرار، ومستوى تعليمه وخبرته وذكاءه، وقيمه واتجاهاته وانتماءاته وفلسفته، ودرجة شجاعته وعقلانيته، وغيرها جميعاً عوامل تؤثر كثيراً على أسلوب متخذ القرار في التعامل مع المشكلات، وعلى موضوعية قراراته. فمن المعلوم أن شخصية متخذ القرار تعدّ من أهم العوامل التي تؤثر على درجة استجابته للمواقف التي تتصف بعدم التأكّد. فقد يتمتع متخذ القرار بشخصية قويه قادرة على مواجهة المشكلات والتصدّي لها بغرض حلّها. وفي الوقت ذاته هناك نوع آخر من الأفراد الذين لا يحبون مواجهة المشكلات وخاصة ذات الحلول الصعبة، وغالباً ما

يتهربون منها، مما قد يؤدي إلى حدوث أزمات. لذلك، فإن الشخصية تعدّ عاملاً حاسماً لاتخاذ القرارات.

ونذكّر أن قرارات المديرين في المكتبات أو مراكز المعلومات تتأثر تأثراً واضحاً بنظرتهم للأمور وتفسيرهم لها وتصوّراتهم العقلية والعاطفية للعالم من حولهم. فالمدير كأي إنسان آخر، تتكون لديه بعض الآراء أو التصورات أو النماذج (Stereo types) عن بعض الأمور أو عن بعض الأنشطة أو الأفراد أو الجماعات، وكثيراً ما يتصرفون أو يتخذون القرارات في ضوء ما لديهم من هذه التصوّرات ومشاعرهم حيالها، مما يؤثر على أنواع القرارات المتخذة بخصوصها. لذلك، يدعو الكثير من الباحثين في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات إلى ضرورة ابتعاد متخذ القرار عن بعض المؤثرات الشخصية لدى اتخاذ القرار، إلاّ أن هذا يعدّ أمراً بالغ الصعوبة في الواقع.

٢. عوامل متعلقة بالمكتبة أو مركز المعلومات:

من المعلوم أن المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات لا يعملون في ظلّ حرية مطلقة، وإن هناك حدوداً رسمية وضمنية على حريتهم وسلطتهم في اتخاذ القرارات تفرضها طبيعة المكتبة نفسها وأوضاعها وعواملها التنظيمية. فطبيعة المكتبة، ونوعها، وأهدافها، وسياساتها، ونظمها، وظروفها، ومناخها التنظيمي، ومدى تكامل وحداتها التنظيمية وطبيعة العلاقات المتبادلة بين هذه الوحدات، وغيرها من العوامل جميعها تؤثر على عملية صناعة القرارات بعامة، وعلى طبيعة القرارات المتخذة، ونوعيتها، ومدى صعوبتها، ودرجة التفصيل المطلوبة فيها، وطبيعة المستوى الإداري الذي يتخذها بخاصة. لذلك، فالقرارات المتخذة في المكتبة الجامعية مثلاً تختلف عن تلك المتخذة في المكتبة المدرسية من حيث طبيعتها ومستواها ودرجة تعقيدها وتفصيلها، إلخ.

وبالإضافة إلى ذلك ، فإن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمهنية، إلخ التي تسود البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات تضع قيوداً وحدوداً واضحة على حرية المدير في اتخاذ قرارات مثالية. فالعوامل السياسية مثلاً تضع قيوداً على نوعية المعلومات ومصادرها التي يمكن أن تقدم للمستفيد. كما أن سياسة خفض النفقات الحكومية تؤثر بوضوح على قرارات المكتبة أو مركز

المعلومات بالقيام بمشروعات جديدة: شراء نظام محوسب جديد مثلاً.

٣. **عوامل متعلقة بالعاملين المنفذين للقرار**: تشير هذه العوامل إلى طبيعة العاملين المنفّذين للقرار، ومستوى تعليمهم، وخبرتهم، واتجاهاتهم وقيمهم وانتماءاتهم، ودرجة ولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات، ودرجة إشراكهم في عملية صنع القرار، ودرجة قبولهم للقرار ودعمهم له، وغيرها من العوامل المهمّة في حسن تنفيذ القرار وتفعيله وتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوّة منه.

٤. **درجة وضوح المشكلة**: فمن المعلوم أن درجة فهم متخذ القرار للمشكلة وأبعادها وأجزائها والعوامل المؤثرة فيها تؤثر على نوعية القرار وجودته وفعاليته في معالجة المشكلة والتخلّص منها.

٥. **درجة توافر المعلومات**: يعدّ توافر المعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب من أهمّ عناصر عملية صناعة القرارات الرشيدة. وبدون المعلومات تظلّ إمكانية الخطأ في اتخاذ القرار كبيرة.

٦. **درجة توافر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار**: يتطلب تنفيذ القرار توافر الأموال، والأفراد، والأجهزة والمعدات اللازمة. إن عدم توافر الموارد المذكورة بالكمية الكافية والنوعية المناسبة يؤثر سلباً وعلى نحو كبير على عملية صناعة القرار وتنفيذه.

أنماط اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك أنماط عدة لاتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات وهي:

١. المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization:

يقصد **بالمركزية** " تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات ودون مشاركة مرؤوسيه له ؛ وذلك بحكم منصبه الرسميّ وحقّه القانونيّ." وتعكس المركزية الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات ونمط الإدارة الدكتاتورية. أما **اللامركزية** فتعني أن يقوم المدير بتفويض سلطته في اتخاذ القرار إلى من هم أدنى منه في المستوى الإداري (المساعدين، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام والشعب)؛ وذلك حتى يتمكن كلّ مستوى إداري من اتخاذ قراراته بشكل فوري ودون تأخير. وتمثل اللامركزية في اتخاذ القرار نمط الإدارة الديمقراطية والإدارة

بالمشاركة. ومما لا شك فيه أن النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، وذلك لأنه يتيح لأكبر عدد من المديرين مسؤولية اتخاذ القرار، مما يصقل ويحسّن من مهاراتهم الإدارية والقيادية والتصرّف السليم حيال المواقف التي تواجههم.

٢. الاستشارة Consultation :

يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام مدير المكتبة أو مركز المعلومات بأخذ رأي شخص مستشار أو جهة استشارية بغرض تقديم النصح والمشورة له للوصول إلى الحلّ المناسب. يعكس هذا النمط في الواقع نمط اتخاذ القرار الفردي (المركزي) مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة، إلاّ أن سلطة اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات.

٣. المشاركة Participation:

تعني المشاركة في اتخاذ القرار " منح المرؤوس، مهما كان مستواه الوظيفي، فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار "؛ وذلك حتى يكون القرار مقبولاً منه وينال رضاه ودعمه. إن القرار الذي يشترك المرؤوسون في صناعته ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم، وبالتالي فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل على تنفيذه على النحو الأفضل، ويشعرون بمسؤولية أكبر لتحمّل نتائجه، وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على عاتق الرئيس نفسه.

وجدير بالذكر، إن المشاركة في اتخاذ القرار تعدّ وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر نجاعة وفاعلية، كما أنها تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم، وأن يسدّوا حاجاتهم النفسية، وأن ينمّوا قدراتهم في المجال.

٤. القرارات الجماعية Group Decisions:

بحسب هذا النمط يساهم أكثر من فرد من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، ممن لهم علاقة، في اتخاذ القرار. والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار. وتقع مسؤولية القرار هنا على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه.

وللنمط الجماعي في اتخاذ القرار في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد متعددة

أهمها: تنوّع الخبرات والمعلومات لدى أعضاء الفريق مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق والارتقاء بدرجة التنسيق بينهم، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة انتمائهم وولائهم للعمل والمكتبة أو مركز المعلومات، وأهمّ من هذا وذاك قبولهم التام بالقرار ممّا يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم بدعمه وتنفيذه.

ولا مندوحة عن التنويه بأن هناك فرقاً واضحاً بين نمط المشاركة في اتخاذ القرار ونمط القرارات الجماعية؛ وذلك من حيث المسؤولية الناتجة عن اتخاذ القرار. فكما أشير سابقاً، فإنه بحسب نمط المشاركة لا يترتب على المرؤوسين أية مسؤولية، لأنها تقع جميعها على المدير أو الرئيس صاحب السلطة في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالنمط الجماعي فإن المسؤولية بموجبه تقع على كلّ من ساهم في اتخاذ القرار.

٥. اللجان Committees:

تعمل كثير من المكتبات ومراكز المعلومات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات محددة وإبداء الرأي فيها تمهيداً لاتخاذ قرار مناسب. ومن هذه اللجان ما هو استشاري يقتصر دوره على تقديم الرأي أو النصح أو المشورة، ومنها ما هو تنفيذي يكون لديه السلطة الكافية لاتخاذ القرار. ومن حسنات اتخاذ القرارات باللجان أن النقاش الجماعي لمشكلة ما سيؤدى إلى إيجاد بدائل أفضل لحلّها، كما أنه يمنع إمكانية أن يستحوذ فرد واحد على اتخاذ القرار. ويؤدي أيضاً إلى تحسين عملية الاتصال ونقل المعلومات بين أعضاء اللجنة، وإلى التقليل من احتمالية معارضة القرار المتخذ. ومن مساوئه اعتماد اللجان على الحلّ الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة الواحدة، والتأخر في اتخاذ القرار نتيجة للمحادثات المطوّلة التي قد يجريها أعضاء اللجنة فيما بينهم.

أساليب اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات :

هنالك ثلاثة أساليب رئيسة لاتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

أولاً. الأسلوب التقليدي:

يفضّل بعض المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات الاعتماد على إعمال الفكر والخبرة والتقدير والحكمة الشخصية في اتخاذ القرارات. فكثير من القرارات تتخذ وفقاً لهذا الأسلوب على أساس التجربة والخطأ، وتكوّن كلّ حالة رصيداً للمدير يبني عليه في اتخاذ قراراته مستقبلاً.

ومن نقاط ضعف هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات أنه لا يتمّ فيه فحص كلّ البدائل الممكنة؛ لذلك فإنه ليس هناك ما يضمن أن أحسن البدائل الموجودة هو الذي يتمّ اختياره فعلاً. ويؤخذ عليه أيضاً عدم مراعاته للظروف المتغيّرة المحيطة باتخاذ القرار، إذ أنه من المعلوم أن هذه الظروف تختلف غالباً من حالة إلى أخرى.

وبالرغم من هذا، فإن المدخل التقليدي يعدّ من المداخل التي لا يمكن لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات الاستغناء عنه، ففي بعض الظروف ليس هناك أي مقاييس تساعد في اتخاذ قرار دون آخر إلاّ خبرة الشخص متخذ القرار وحسن تقديره للأمور.

ثانياً. الأسلوب العلمي (الموضوعي):

بعد أن أصبحت البيئة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات أكثر تعقيداً الآن عمّا كانت عليه سابقاً، بدأت تظهر الكثير من التساؤلات عن مدى صلاحية الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات. ومن أجل الوصول إلى قرارات أكثر موضوعية ومنطقية يتمّ فيها عادة اختيار أفضل البدائل المتاحة، اتجهت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات إلى اتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وهو يتمثل في اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات التي تمّ شرحها سابقاً في هذا الفصل.

ثالثاً. الأساليب الكمية (الرياضية):

تعددت في الوقت الحاضر المداخل الكميّة أو الرياضية لتطوير المهارات الإدارية في اتخاذ القرار. وقد ساعد على سرعة تطوّر هذه المداخل وانتشارها دخول الحاسوب في مختلف المجالات، لأنه أداة ممتازة وفعّالة تناسب على نحو خاص متطلّبات هذه المداخل من عمليات حسابية ضخمة ومعقدة. ومن المعلوم أن الأساليب الكميّة قد وفرتها المدرسة الرياضية للفكر الإداري، وتستخدم بكثرة في مجالي الصناعة والإدارة.

ويمكن تعريف الأساليب الكمّية بأنها "مجموعة من النماذج الرياضية والاحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية المعقدة، ولمساعدة متخذي القرار في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية ورشداً، ودون أن يكون للأهواء الشخصية والمصالح الذاتية أي تأثير على القرار المتخذ."

ومن أهم الأدوات الكمّية المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات والتي يمكن الإفادة منها في مجال اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر ما يلي:

١. بحوث العمليات Operations Research:

تمثل بحوث العمليات أحد المجالات الحديثة والمتطوّرة في اتخاذ القرارات. وتهدف إلى دراسة المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال استخدام الطرق الرياضية. وبمعنى آخر تهتم بحوث العمليات أساساً بالطرق الرياضية للوصول إلى القرارات المناسبة، وذلك من خلال تكوين نماذج رياضية تعبّر عن المشكلة منطقياً. هذه النماذج تعكس المتغيّرات المهمة وذات العلاقة المتشابكة وخاصة تلك التي تؤثر مباشرة في المشكلة نفسها.

ونظراً لتكامل المنهج في بحوث العمليات، فقد أصبح من الأهمية البالغة التأكيد على التحديد الدقيق للمشكلة والهدف، والاهتمام الفائق بجمع الحقائق والمعلومات حول المشكلة وتقييمها وتحديد ما بينها من علاقات، ووضع التنبؤات المبنية عليها والتحقق منها. وقد أصبح من السهل الاعتماد على القياس الكميّ في تقييم فاعلية البدائل المختلفة لحلّ المشكلة قيد الدراسة والبحث.

ولا مندوحة عن التنويه بأن الغرض من استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات ليس تقديم قرارات جاهزة للمديرين، وإنما مساعدتهم على اتخاذ قرارات رشيدة من خلال ما تقدمه لهم من معلومات. وبذلك، فإن الهدف الحقيقي لبحوث العمليات هو تخفيض نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات.

٢. البرمجة الخطية Linear Programming:

البرمجة الخطية تقنية رياضية تستخدم للوصول إلى أفضل الحلول لمشكلة ما عندما تكون الموارد المتاحة محدودة. وبذلك، فهي تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد

المحدودة وتوزيعها على الأوجه المختلفة بطريقة كفاءة بغرض تحقيق الهدف المنشود، كأن يكون الهدف مثلاً خفض التكلفة إلى الحدّ الأدنى، أو تحقيق أقصى الأرباح.

وتفترض البرمجة الخطية لحلّ مشكلة ما الشروط التالية:

- أن يكون هناك هدف تسعى المكتبة إلى تحقيقه.
- أن تتوافر بعض البدائل التي يمكن قياسها كميّاً. مثال: إذا أريد شراء مائة كتاب لتحقيق هدف ما، فهل يكون من الأفضل شراء (٥٠) كتاباً باللغة العربية و(٥٠) كتاباً باللغة الإنجليزية، أو شراء (٢٥) كتاباً باللغة العربية و(٧٥) كتاباً باللغة الإنجليزية، أو شراء (٣٠) كتاباً باللغة العربية و(٧٠) كتاباً باللغة الإنجليزية، أو غير ذلك من البدائل.
- أن يكون عرض الموارد محدوداً. كأن يكون هناك مثلاً عدد معين من الساعات أسبوعياً لا يمكن تجاوزه، أو عدد محدد من العاملين لا يمكن زيادته، إلخ.
- أن تكون العلاقة بين المتغيّرات المختلفة الداخلة في المشكلة علاقة خطية، بمعنى أن كل زيادة في أحد المتغيّرات الداخلة في المشكلة تؤدي إلى زيادة مماثلة في المتغيّر الآخر. **مثال ذلك،** تتطلب الزيادة في الطلب على المعلومات من قبل المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات زيادة مماثلة في مصادر المعلومات المتوافرة، ويتطلب هذا بدوره زيادة مماثلة في الميزانية.
- أن يكون بالإمكان التعبير عن أهداف المكتبة وكذلك عن مواردها المحدودة بمعادلات أو بمتباينات خطية.

ويمكن استخدام البرمجة الخطية في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر ، بسبب شحّ الموارد وندرتها، خاصة في مجال إنتاجية العاملين أو الأجهزة المتاحة، وذلك بغرض الاستغلال الأمثل لهما والحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة.

٣. نظرية الاحتمالات Probability Theory:

نظرية الاحتمالات هي إحدى الأدوات الحديثة لصنع القرار، وتستعمل في ظروف المخاطرة. ويقصد بظروف المخاطرة الظروف التي لا يكون فيها صانع القرار في حال تأكد تام بالنسبة لناتج البديل (القرار) المنُوي اختياره وتنفيذه. ويشير الاحتمال

إلى إمكانية أن حادثاً أو ناتجاً يمكن أن يحدث فعلاً مّما يتيح لصانع القرار أن يحسب قيمة متوقعة لكلّ بديل. والقيمة المتوقعة (The Expected Value) لبديل تمثل العائد الـذي يمكن أن ينتج مضروباً في مقدار احتمال حدوث هذا العائد. فإذا رمـز للقيمـة المتوقعـة بالرمز (ق م)، وللعائد بالرمز (ع)، وللاحتمال بالرمز (ح)، تصبح معادلة القيمـة المتوقعة كما يلي: ق م = ع×ح. وبالتالي، يختار صانع القرار وينفّـذ البـديل ذو القيمـة المتوقعة الأعلى.

ولتوضيح معادلة القيمة المتوقعة واستخدامها في المكتبات ومراكـز المعلومـات نورد المثال التالي: يحاول مدير إحدى المكتبات العامة فتح فرع جديـد لمكتبتـه في إحـدى المنـاطق. وقـد فكّـر في ثلاثـة مواقـع محتملـة (أ،ب،ج). ويقـدّر هـذا المـدير أن عـدد المستفيدين (العائد) الذي يمكن أن يستفيدوا من المكتبة في السنة الأولى وفي ظـروف عمل مثالية هـو (٣٠٠٠٠) مسـتفيد في الموقـع (أ)، و (٢٠٠٠٠) مسـتفيد في الموقـع (ب)، و (١٥٠٠٠) مستفيد في الموقع (ج). وبعد دراسة تحليلية دقيقة للمواقع الثلاثـة وظروفها الاجتماعية والجغرافية وأنظمة الاتصال والمواصلات فيها، وغيرها مـن أمـور، توصّل إلى أن احتمال أن تتوفر الظـروف المثاليـة في الموقـع (أ) في السـنة الأولى مـن العمـل هـو بنسـبة (٢٥٪)، و (٤٠٪) في الموقـع (ب)، و (٨٠٪) في الموقـع (ج). وباستخدام معادلة القيمة المتوقعة تكون القيمـة المتوقعـة للمواقـع الثلاثـة كمـا يلـي: الموقع (أ) ٦٠٠٠ مستفيد، الموقع (ب) ٨٠٠٠ مسـتفيد، الموقـع (ج) ١٢٠٠٠ مسـتفيد. وطبقاً لهذا الاحتمال، سيختار مدير المكتبة العامة الموقع (ج) مركـزاً لمكتبتـه الفرعيـة الجديدة، على اعتبار أنه سيحقق أعلى قيمة متوقعة.

٤. المحاكاة Simulation:

يمكّن أسلوب المحاكاة (تقليد المواقـف) صـانعي القـرار مـن تكـوين نمـوذج ديناميكي للعمل بشكل مشابه للعملية الحقيقية أو الموقف الحقيقي وظروفـه وعلاقاتـه المتشابكة. يتيح التنفيذ المتكرّر لتقليد المواقف، مع تغيير قواعد التشـغيل في كـلّ مـرة، اكتشاف طرق تحسين أداء النظام قبل تطبيقه فعلياً. ويستخدم أسلوب المحاكاة علـى نحـو كبير في مجال تدريب الطيارين، وسائقي السيارات، والجنود، وغيرهم.

وعلى قدر نجاح الباحث في بنـاء النمـوذج بحيـث يطـابق الواقـع، وعلـى قـدر

تصوّره للمتغيّرات المؤثرة في الموقف وعلاقاتها المتشابكة ودرجات تأثيرها، يجد في أسلوب التقليد أو المحاكاة أداة فعّالة لاختبار النتائج المترتبة على كلّ البدائل المطروحة للبحث، مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات.

وفي المكتبات ومراكز المعلومات يمكن استخدام أسلوب المحاكاة في بناء نماذج ديناميكية لعمليات التزويد، أو الفهرسة والتصنيف، أو استرجاع المعلومات مثلاً؛ وذلك لتدريب الموظفين الجدد.

٥. أساليب التحليل الشبكي Network Analysis :

يعدّ أسلوب بيرت (Pert) أو طريقة المسار الحرج (C M P) من الأساليب التخصّصية الكميّة المهمّة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات الكبيرة ومتابعتها ومراقبتها. وقد تمّ شرح هذا الأسلوب على نحو مفصل في الفصل السابق من الكتاب (الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات).

٦. شجرة القرارات Decision Tree :

شجرة القرارات هي تمثيل أو رسم بياني لبدائل حلّ المشكلة وعملية صنع القرار بشكل يسهل معه تحديد مراحل (خطوات) صنع القرار المقصود، وبالتالي زيادة فهمه وتبريره. وتظهر مراحل صنع القرارات على شكل شجرة لها فروع. ويعدّ هذا الأسلوب مفيداً في حلّ المشكلات الإدارية المعقدة، وخاصة تلك التي تكون فيها القرارات متتالية.

وبصفة عامة يحقق استخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات المزايا التالية:

١. يساعد على وضع هيكل أو إطار لعملية اتخاذ القرار، مما يمكّن متخذ القرار من تتبع هذه العملية في شكل منظم ومتناسق.
٢. يساعد على فحص كل النتائج المحتملة لدى اتخاذ القرار.
٣. يساعد على نقل عملية اتخاذ القرار إلى الآخرين على نحو واضح، وذلك من خلال بيان جميع الافتراضات التي يضعها متخذ القرار عن الأحداث المستقبلة.
٤. إمكانية دراسة البيانات الموضوعة على شجرة القرارات عن طريق الحاسوب، مما

يعطي متخذ القرار فرصة لدراسة أكبر عدد من البدائل وأخذ فكرة عن نتائجها المتوقعة.

وجدير بالذكر، أن أسلوب شجرة القرارات لا يزوّد متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات بإجابة محددة، وإنما ينحصر دوره في بيان نتائج (عائدات وتكاليف) كل قرار محتمل على نحو واضح.

معوقات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات:

رغم أهمية الأساليب الكمية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات خصوصاً في المسائل المعقّدة فإن هناك عوامل تحدّ من الكفاءة المثلى لتطبيقها في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات، من أهمها نذكر ما يلي:

١. عدم توفّر المعرفة والخبرة النوعية الكافية لدى غالبية المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات بتطبيق الأساليب الكمية، وعدم حماسهم للغة الرياضية المتقدمة التي تستخدمها هذه الأساليب.

٢. إن الكثير من مجالات اتخاذ القرار الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات يتأثر جزئياً – ولكن جوهرياً – بمتغيّرات معنوية (مثل: الرضا عن العمل، والروح المعنوية للعاملين، إلخ) غير قابلة للقياس الكميّ، كما تتأثر بعلاقات إنسانية متشابكة واحتمالات ردود فعل متفاوتة داخل المكتبة وخارجها، مما قد يجعل القرار المتخذ على أساس نتائج كميّةٍ مجردة عاجزاً عن تحقيق الأهداف الموضوعة على الوجه المطلوب.

٣. ارتفاع تكلفة تطبيق الأساليب الكميّة، مما يؤدي إلى الضغط على ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات، وإلى صعوبة إقناع الإدارة العليا للمؤسسة الأم بمبررات هذا التطبيق وأهميته.

تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها:

يستطيع المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات تحسين جودة قراراتهم باتباع ما يلي:

١. فهم المشكلة الإدارية على نحو تام، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لحلّها.

٢. إشراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له، وعدم معارضته.

٣. تجنّب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار، مما يزيد من موضوعيته.

٤. تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام والشعب، مما يساعد المديرين على التفرّغ لاتخاذ القرارات المهمّة والحساسة.

٥. متابعة التغيّرات والتطوّرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.

٦. إيجاد الحلول (القرارات) الابداعية والمبتكرة للمشكلات، وعدم الاعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة أو سبق تبنيها في قرارات سابقة إلاّ عند الضرورة.

٧. تبنّي مبدأ المرونة في اتخاذ القرار، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.

٨. إيجاد نظام معلومات إداري محوسب، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.

٩. الإفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية.

١٠. التروّي في اتخاذ القرار وعدم الاستعجال فيه إلاّ في الحالات الطارئة.

١١. الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفّذين له، فهؤلاء ليسوا آلات تدار حسب الرغبة.

الفصل الثامن

إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات
Personnel Management

مفهوم إدارة الأفراد وأهدافها في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرّف إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات بأنها " النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المكتبة أو مركز المعلومات من القوى العاملة وتوفيرها بالنوعية والكمية المحددة، وتنسيق الإفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة." وتعرّف أيضاً بأنها " نشاط أو وظيفة رئيسة تخصّصية محور عملها العنصر البشري وكلّ ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه وحتى ساعة تركه للعمل أو انتهاء خدماته فيه." فهي بهذا تسعى إلى تدبير القوى العاملة اللازمة عن طريق التخطيط لمعرفة الحجم المناسب منها، ومن ثم استقطاب أكبر عدد من المتقدمين للوظيفة، واتباع أفضل السبل لاختيار العناصر الملائمة منهم للعمل، وتعيينهم، وتطويرهم، وتقييم أدائهم الفعلي في العمل، وتحفيزهم، وتوفير المكافآت والتعويضات المناسبة لإثارة دافعيتهم، وتوفير أماكن عمل آمنة لهم ومناخ مرض للجميع، وإيجاد علاقات عمل إيجابية بينهم، والحرص على إدامتهم والتقليل من تسربهم قدر الإمكان. وهي تعمل أيضاً على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية تحترم فيها مشاعره، ومساعدته في تحقيق آماله ورغباته وطموحاته، وتقديم يد العون له لحلّ مشكلاته اليومية المتعلقة بالعمل. إضافة إلى ذلك تُعنى إدارة الأفراد بتوفير كافة الخدمات الاجتماعية التي تلزم العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات كخدمات النقل والتأمين الصحي والضمان الاجتماعي والتقاعد وغيرها من الخدمات الضرورية للفرد العامل.

وتهدف إدارة الأفراد من هذا كلّه إلى الارتقاء بالكفاءة الانتاجية للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك من خلال تحسين قدرتهم على العمل والأداء الجيد

والسلوك السليم، ثم إيجاد الدافعية والرغبة لديهم في العمل والانتاج، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة. وبالإضافة إلى ذلك، فهي تسعى أيضاً إلى تحقيق أهداف العاملين أنفسهم وآمالهم وطموحاتهم ورغباتهم، ورفع روحهم المعنوية، والارتقاء بنوعية حياتهم في العمل، وزيادة حبهم وولائهم له وسعادتهم فيه، وبالتالي إيجاد التكامل بين أهدافهم ومصالحهم وأهداف مؤسستهم ومصالحها.

أهمية إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ إدارة الأفراد من أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام وتفكير الكثيرين من الكتاب والباحثين في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، نظراً لحساسية الوظائف المنوطة بها، والتي تعالج مسائل تتعلق بأهم عناصر العملية الانتاجية، وهو العنصر البشري الذي يعدّ محور عمل هذه الإدارة وأساس أنشطتها.

إن العنصر البشري في المكتبات ومراكز المعلومات هو أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، ومحور أساس لإنجاز الأعمال، وأداة فاعلة للوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيق التميّز والنجاح. ويمكن القول، أنه مهما توافرت الموارد المادية والتكنولوجية والهياكل التنظيمية فإنها تبقي خامات لا بدّ من وجود الإنسان لاستثمارها خدمة لأهداف المكتبة أو مركز المعلومات. لذلك، تفوق أهمية الاستثمار فيه الاستثمار في باقي العناصر الأخرى. ويبرز هذا أهمية دور إدارة الأفراد باعتبارها الجهة المعنية التي تشرف على عملية الاستثمار هذه، وذلك من خلال جهودها في تنمية الأداء الانساني في العمل وتطويره، وفي توجيهه والتأثير فيه.

وتنبع أهمية إدارة الأفراد أيضاً من طبيعة عملها الذي يتصف بالصعوبة، وذلك لأن محور عملها العنصر البشري الذي يعدّ أكثر عناصر الانتاج تقلباً وتغيّراً، وأصعبها تنبؤاً بسلوكه المستقبلي أو فهم محددات هذا السلوك. فمن المعلوم أن للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات آمالاً وطموحات ورغبات وحاجات ودوافع تحكم سلوكهم وترسم اتجاهاتهم، وتتغير بتغيّر الأوقات والظروف والأحوال بعكس عناصر الانتاج الأخرى كمواد الخام، والأجهزة والآلات التي يمكن التحكم فيها حسب الحاجة، وذلك تحت ظروف العمل المتوافرة. وتنبع أهمية إدارة الأفراد أيضاً من كونها ذات

طبيعة حركية، لأن وظائفها تتخلل أنشطة كافة الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) للمكتبة أو مركز المعلومات. فهي التي تقوم بإمداد هذه الوحدات بالأفراد اللازمين للعمل فيها، وتشرف على تنميتهم وتطويرهم، وتضع الأسس العلمية للتعامل معهم، إلخ، وهي التي تقوم بالإشراف على تناغم سياسات إدارة الأفراد بمختلف جوانبها بين مختلف الوحدات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات، وهي الإدارة التي يحال إليها مشكلات العاملين من جميع الوحدات الإدارية لدراستها، وتقديم الرأي في كيفية التعامل معها على نحو يعفي هذه الوحدات من التصرّف بشكل يتناقض مع السياسات الموضوعة للأفراد. ومن هنا أضحى ينظر إلى إدارة الأفراد على أنها إحدى الإدارات المهمّة في المكتبات ومراكز المعلومات، ووظيفة رئيسة من وظائفها الأساسية، وأضحى من الصعوبة بمكان في الوقت الحاضر تصوّر المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة، وخاصة الكبيرة منها، بدون إدارة خاصة بالأفراد.

الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

لا بدّ من التنويه في سياق الحديث عن الوضع التنظيمي لإدارة الأفراد في المكتبات أو مراكز المعلومات إن وظيفة إدارة الأفراد هي في الأصل وظيفة أي مدير أو رئيس في المستويات الإدارية المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات. فمدير الدائرة أو رئيس القسم هو المسؤول الأول عن إدارة مرؤوسيه والإشراف عليهم والتعامل معهم وحلّ مشكلاتهم في العمل. إلاّ أنه وبسبب تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات وتعدد وحداتها الإدارية، والزيادة الكبيرة في أعداد العاملين فيها، والتحوّل الإيجابي في نظرة إدارة هذه المكتبات ومراكز المعلومات نحو العاملين وقضاياهم المختلفة، ورغبتها في التخفيف من وطأة أعباء إدارة الأفراد عليها، والتفرغ لمسائل الإنتاج وتطوير الخدمات المعلوماتية، قد أسندت وظيفة إدارة الأفراد إلى وحدة إدارية متخصصة في هذا المجال في الوقت الحاضر. وأصبحت هذه الوحدة ترتبط مع الإدارة العليا في كثير من المكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة، وتقع على نفس مستوى الإدارات الأخرى فيها مثل إدارة الخدمات الفنية، وإدارة خدمات المعلومات، وإدارة العلاقات العامة، وغيرها.

وفي حالة المكتبات ومراكز المعلومات متوسطة الحجم فقد تكون إدارة شؤون

الأفراد على شكل قسم أو شعبة، أما في المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية مثلاً فتختفي إدارة الأفراد كوحدة تنظيمية ويعهد بمسؤولياتها إلى أمين المكتبة نفسه. ومهما يكن من وضع، فإنه من اللازم أن تتمتع إدارة شؤون الأفراد بسلطات مناسبة حتى تتمكن من تطبيق السياسات المتعلقة بشؤون الأفراد على النحو الأمثل، وأن ترتبط على نحو وثيق مع إدارة شؤون الأفراد على مستوى المؤسسة الأم.

وجدير بالذكر أن وجود إدارة أو قسم خاص بإدارة الأفراد لا يلغي إطلاقاً دور مدير المكتبة أو مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب في الإدارة المباشرة لمرؤوسيهم. وتبرز هنا أهمية الدور الاستشاري لإدارة شؤون الأفراد في تقديم النصح والمشورة والإرشاد للمدراء والرؤساء في تصريف أمور مرؤوسيهم، والتنسيق معهم في مختلف القضايا الخاصة بهؤلاء المرؤوسين.

بيئة إدارة الأفراد:

إن إدارة الأفراد التي تفهم عملها جيداً يجب أن تدرك أهمية فهم الظروف الداخلية والخارجية وتأثيرها على عمل الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات؛ لأن العاملين جزء لا يتجزأ من البيئة التي تحيط بهم أو المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون بما يجري حولهم.

وتتكوّن بيئة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات من عنصرين رئيسين هما **البيئة الداخلية والبيئة الخارجية**. ويقصد **بالبيئة الداخلية** "جميع الظروف الداخلية المحيطة بالعمل في المكتبة أو مركز المعلومات التي تؤثر مباشرة على العاملين وروحهم المعنوية ورضاهم عن العمل وإنتاجيتهم فيه." ومن عناصر هذه البيئة طبيعة المكتبة نفسها، وأهدافها، ومواردها، وخدماتها، ومناخها التنظيمي، وسياساتها، ومستوياتها الإدارية، وعدد وحداتها التنظيمية، وقنوات الاتصال فيها، إلخ، وأيضاً العاملون أنفسهم من حيث عددهم، وخبراتهم، ومهاراتهم، ومستوى ثقافتهم وتعليمهم، واتجاهاتهم وقيمهم، وحاجاتهم وتوقعاتهم، وعلاقاتهم، إلخ. وأيضاً خصائص الوظيفة من حيث عبء العمل من الناحية الكمية والنوعية، والدور الوظيفي، والتنوع في العمل، والاستقلالية ... الخ.

أما بالنسبة **للبيئة الخارجية** لإدارة الأفراد، فتشمل نوعان، وهما: البيئة القريبة

والبيئة البعيدة.

1. **البيئة الخارجية القريبة:** وهي تلك الظروف والعناصر والقوى والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل مباشر، ومن عناصر هذه البيئة: المستفيدون من حيث عددهم وطبيعتهم وخصائصهم وحاجاتهم وقيمهم واتجاهاتهم إلخ، والموردون وتشمل هذه الفئة الأفراد أو الفئات التي تقوم بتزويد المكتبة بالموارد المادية والتكنولوجية مثل الناشرين، وشركات الأجهزة الإلكترونية. ومن عناصرها أيضاً المكتبات ومراكز المعلومات المنافسة التي تحاول مثلاً اجتذاب الموظفين المؤهلين الذين يعملون في مكتبات ومراكز معلومات أخرى مما يحرمها من خبرة العاملين فيها، ويؤثر بالتالي على عمل إدارة الأفراد.

2. **البيئة الخارجية البعيدة:** وهي تلك القوى والعوامل والظروف الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها السائدة في المجتمع بعامة والتي تؤثر بشكل غير مباشر على العاملين وإدارتهم في المكتبات ومراكز المعلومات. فالظروف الاقتصادية الصعبة التي تمرّ بها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر مثلاً ستجبر هذه المكتبات ومراكز المعلومات على أن تحدّ من عملية التوظيف فيها، وحتى أحياناً التخلص من العمالة الفائضة. كما أن للتطور التكنولوجي تأثيراً كبيراً في حجم ونوعية القوى البشرية المستخدمة، ويتمثل هذا التأثير في تخفيض عدد العاملين على أساس أن إنجاز العمل يتم بشكل آلي، والاتجاه إلى توظيف موارد بشرية ماهرة تتناسب مع طبيعة العمل الآلي والابتعاد عن العمالة اليدوية، وأيضاً الاتجاه إلى إعادة تدريب العاملين الحاليين بما ينسجم والتكنولوجيا المستخدمة. ويتمثل تأثير العلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع العربي على سبيل المثال في قدرة أصحاب النفوذ على تخطّي السياسات المرسومة وتعيين أقاربهم وأصدقائهم من غير المؤهلين في المكتبات ومراكز المعلومات. كما نلاحظ أيضاً أن للقوانين والأنظمة الحكومية تأثيراً خاصاً على سياسات الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات وبخاصة فيما يتعلق بالتعيين والترقية وإنهاء الخدمة والتقاعد، وغيرها.

أنشطة إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تلخيص الأنشطة الرئيسة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

أولاً. الأنشطة الخاصة باجتذاب القوى البشرية، وتتضمن:

١. تحليل الوظائف والأفراد (تحليل العمل).

٢. تخطيط القوى البشرية.

٣. التوظيف.

ثانياً. الأنشطة الخاصة بتطوير القوى البشرية، وتتضمن:

١.تقييم الأداء.

٢.التدريب.

ثالثاً. الأنشطة الخاصة بالحفاظ على القوة البشرية، وتتضمن:

١.التحفيز.

٢. العلاقات الانسانية (علاقات العمل).

٣. السلامة والصحة المهنية.

رابعاً. الأنشطة الخاصة بالرعاية الاجتماعية للقوى البشرية، وتتضمن:

١. توفير الخدمات الصحية (التأمين الصحي).

٢. توفير الخدمات الاجتماعية (نوادي، مواصلات، تقاعد، تأمين ضد العجز والوفاة، إلخ).

تحليل الوظائف والأفراد Job Analysis:

من المعلوم أن المكتبات ومراكز المعلومات لا تستطيع أن تستثمر أفرادها العاملين فيها على النحو الأفضل إن لم يكن هناك وضوح في طبيعة الوظائف التي يشغلونها. ولا يمكن فهم طبيعة الوظائف، بحيث يتمّ التأكد من وجود الوظائف المطلوبة فعلاً، إلاّ من خلال تحليلها. ويعرّف مصطلح تحليل الوظائف بأنه "عملية منظّمة لجمع المعلومات عن كلّ وظيفة بغرض التعرّف على وصف الوظيفة

ومتطلباتها، ومواصفاتها وخصائصها وطبيعتها". ويعرّف أيضاً بأنه "عملية فنية تقتضي تحليل العمل إلى كافة مكوّناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى، وتحديد لمسمّى الوظيفة وظروف العمل والقدرات والمهارات اللازم توافرها فيمن يشغلها."

إن الغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كلّ وظيفة هي الإجابة عن الأسئلة التالية:

١. ما الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة ؟
٢. كيف يقوم بتأدية هذه الأعمال ؟
٣. ما الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة ؟
٤. ما ناتج تلك الأعمال من مخرجات أو خدمات ؟
٥. ما المؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال ؟

نتبين من التعريفيين السابقين أن عملية تحليل الوظائف تتكوّن من جزأين، وهما:

١. **الوصف الوظيفي Job Description** : هو قائمة بالواجبات والمسؤوليات الخاصّة بالوظيفة، وظروف العمل، والمستلزمات (الأدوات، الأجهزة ... إلخ) المستخدمة في إنجازها.
٢. **المواصفات الوظيفية Job Specifications** : وتعني هذه مواصفات شاغل الوظيفة. وهي قائمة بالمؤهلات العلمية، والمهارات، والخبرات، والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

أهمية تحليل الوظائف:

تنبع أهمية تحليل الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات مما يلي:

١. أنه يعّد أساساً موضوعياً للتوظيف والترقية بدلاً من الاعتماد على معايير شخصية غير مقننة.
٢. أنه يحدد مسؤوليات شاغلي الوظائف وواجباتهم، وبذلك يعرّفهم بما هو مطلوب أو غير مطلوب منهم، مما يساعد على وضوح الدور، وعدم التداخل بين الوظائف المختلفة، وبالتالي التخلّص من الصراع بين العاملين في المكتبة أو مركز

المعلومات.

٣. أنه يساعد في التأكد من أن الوظائف المحددة في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات هي فعلاً الوظائف المطلوبة.

٤. أنه يوفر أساساً موضوعياً لتقييم الأداء. إذ يعتمد نجاح عملية تقييم أداء الموظف إلى حدٍّ كبير على درجة صحة توصيف الوظيفة ودقته.

٥. أنه يساعد في تحديد الحاجات التدريبية وفي إعداد برامج التدريب داخل العمل وخارجه لسد النقص في مستويات المهارة لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

٦. أنه يساعد في تحسين ظروف العمل. إذ يكشف تحليل الوظائف الظروف المختلفة المحيطة بالعمل، مثل الحرارة، والرطوبة، والتهوية، والضوضاء، وخصائص ظروف العمل الأخرى، مما يساعد في معالجة السلبيّ منها. كما يمكّن أيضاً من التعرف على الوظائف أو الأعمال التي قد تعرّض الموظف لأخطار معينة أثناء قيامه بها، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية العاملين من هذه الأخطار.

٧. أنه يساعد في وضع برامج تخطيط القوى البشرية لتحديد حاجات المكتبة أو مركز المعلومات من الأيدي العاملة من حيث الكم والنوع.

٨. أنه يساعد في إعداد سلّم عادل للأجور على أساس تقييم الوظائف.

طرق تحليل الوظائف (أساليب الحصول على المعلومات) في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك ثلاث طرق أساسية للحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف، وهي:

١.الملاحظة المباشرة: تقوم هذه الطريقة على أساس الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة، وكيفية قيامه بالواجبات المنوطة به، والأدوات التي يستخدمها، والمهارات التي يمتلكها، وطبيعة الظروف المحيطة بالعمل. إذ يقوم الخبير أو محلّل الوظيفة من خلال مشاهداته وملاحظاته المدوّنة بعد ذلك بوضع تصوّره لوصف الوظيفة ومواصفاتها والحصول على الموافقة عليه من قبل الرئيس المباشر لشاغل الوظيفة.

٢. المقابلة: تستخدم هذه الطريقة في تحليل الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات

الصغيرة حيث يكون عدد الوظائف قليلاً. وبحسب هذا الأسلوب يقوم الخبير أو محلّل الوظيفة بمقابلة كلّ من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصّة بالوظيفة. بعد ذلك، يتمّ مراجعة هذه المعلومات المسجّلة للتأكد من كمالها ووضوحها ودقتها.

٣. الاستبيان: بحسب هذه الطريقة يقوم الخبير أو محلّل الوظيفة بتصميم وإعداد استبيان خاص يشتمل على أسئلة متعددة عن الوظيفة المقصودة. يقوم الموظف بتعبئة الاستبيان والإجابة عن أسئلته، ويتمّ بعد ذلك مراجعة البيانات المدوّنة بمعرفة الخبير أو محلّل الوظيفة وبالتعاون مع الرئيس المباشر للموظف. ويعتمد طول الاستبيان ونوعية المعلومات المطلوبة على طبيعة الوظيفة نفسها. ومن المفروض أن يتمّ تصميم الاستبيان بشكل بسيط ومفهوم يساعد شاغل الوظيفة على تعبئته، ويمكّن من الحصول على المعلومات الدقيقة والواقعية عن الوظيفة.

وجدير بالذكر، أن محلّل الوظيفة قد يتّبع أكثر من طريقة واحدة من الطرق السابقة للحصول على المعلومات المطلوبة عن الوظيفة المقصودة، كأن يجمع بين طريقتي الملاحظة المباشرة والمقابلة، أو بين المقابلة والاستبيان، مما يساعد في الحصول على معلومات أكثر دقة وموضوعية وتفصيلاً.

تصنيف الوظائف في المكتبات ومراكز المعلومات:

قد تكشف عملية تحليل الوظائف في المكتبة أو مركز المعلومات بأن هنالك تشابهاً بين كلّ من وصف ومواصفات بعض الوظائف، مما يستدعي وضعها في مجموعة (فئة) واحدة. لهذا السبب تأتي أهمية تصنيف الوظائف الذي يعني وضع الوظائف المتشابهة في مجموعات (فئات)، وتمييز كلّ مجموعة برمز تصنيف (أرقام، حروف، أو خليط بينهما) يدلّ عليها. وكذلك تمييز كل وظيفة داخل المجموعة الواحدة برمز خاص يميّزها عن الوظائف الأخرى، وبالتالي يصبح لكلّ وظيفة رمز تصنيف يتكوّن من رمز المجموعة ورمز الوظيفة. فعلى سبيل المثال، قد يكون رمز الوظائف الفنية (١)، ورمز وظيفة مفهرس ومصنف هو (٩)، وبذلك يصبح رمز هذه الوظيفة هو (٩/١).

تخطيط القوى البشرية Manpower Planning :

يعدّ تخطيط القوى البشرية إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. ويعرّف بأنه "عملية التنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان والوقت المناسبين، بغرض إنجاز المهام والوظائف الموكولة بكفاءة وفاعلية." ويعرّف أيضاً بأنه " النشاط الذي تمارسه إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات، والذي بموجبه تعمل على تحديد حاجاتها من العنصر البشري عن فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكمّ والنوع، والسعي إلى ضمان توفير هذه الحاجة في الوقت المناسب." ولتحقيق هذا الأمر، تقوم إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات بوضع استراتيجية مستقبلية تقوم أساساً على تحليل عبء العمل الحالي والمتوقع (نصاب العمل)، ومقارنته مع قوّة وإمكانيات العمالة المتوافرة حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات، وتحديد النقص أو الفائض من العمالة (تحليل قوة العمل)، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية المؤثرة في تحديد عدد ونوعية القوى البشرية التي يجري التخطيط لها. ومن هذه العوامل: الأهداف والسياسات التنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات، معدل التسرب الوظيفي للعاملين، تركيبة القوّة البشرية الحالية وطبيعتها، معدل نموّ المكتبة وتطوّرها، القوانين والأنظمة، التكنولوجيا، العرض والطلب في سوق العمل، وغيرها من العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في وضع خطّة القوّة البشرية العاملة في المكتبة أو مركز المعلومات.

وفيما يلي بعض النقاط التي تساعد في زيادة توضيح مفهوم تخطيط القوى البشرية، وهي:

١. إن تخطيط القوى البشرية يهدف إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمكتبة أو مركز المعلومات ولكلّ وحدة من وحداتهما الإدارية عن فترة زمنية محددة مقبلة، ومن ثم تحديد الأعداد المطلوبة من كلّ نوع من هذه الوظائف، وبالتالي تحديد إجمالي القوّة البشرية اللازمة.

٢. إن تخطيط القوى البشرية، كأي عملية تخطيط، تعتمد على التنبؤ بالمستقبل والذي يتطلب بدوره توافر المعلومات بالنوعية والكمية المطلوبة والوقت المناسب. إذ يعدّ توافر المعلومات شرطاً أساساً لنجاح عملية التخطيط.

٣. إن تخطيط القوى البشرية يعدّ جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الشامل للمكتبة أو مركز المعلومات، فهو يُبنى على ظروفهما وإمكانياتهما.

٤. إن تخطيط القوى البشرية يستلزم المرونة في الخطّة لمقابلة الظروف المتغيّرة في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.

٥. إن تخطيط القوى البشرية قد لا يُظهر نقصاً في عدد ونوعية الأفراد العاملين حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات، بل على العكس من ذلك فإنه قد يبين أن هناك عمالة زائدة عن الحاجة، مما يتطلب إيجاد وسيلة ما لاستثمارها والإفادة منها في مجالات عمل أخرى، أو الاستغناء عنها بطريقة إنسانية.

٦. إن تخطيط القوى البشرية جزء أساسي من نظام تنمية الموارد البشرية في المكتبة أو مركز المعلومات، ويمثل العملية الأولى في هذا النظام، وتتوقف عليه بقية العمليات الأخرى كالاختيار والتعيين، والتدريب، وإدامة القوى البشرية وغيرها، كما أنه يرتبط على نحو وثيق مع النشاط الخاص بإدارة نظام معلومات الأفراد على مستوى المكتبة أو مركز المعلومات أو على مستوى المؤسسة الأم.

أهمية تخطيط القوى البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنبع أهمية تخطيط القوى البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات مما يلي:

١. أنه من الأنشطة التي تساعد المكتبات أو مراكز المعلومات على الكشف عن النقص أو الزيادة في عدد ونوعية الأفراد العاملين فيها حالياً، وبالتالي يجعلها مستعدةً مسبقاً لتصحيح عدم التوازن الناتج عن هذا الوضع ومنع وصوله إلى مرحلة يصعب فيها إدارته والتحكم فيه. ولا شك أن كلتا الحالتين (النقص أو الزيادة) اللتين يمثلهما عدم التوازن هذا لهما تكلفة. وبذلك يمكن القول بأن تخطيط القوى البشرية الفعّال يساعد في خفض التكلفة، ورفع الإنتاجية.

٢. أنه يساعد المكتبات أو مراكز المعلومات في إعداد موازناتها التقديرية للرواتب والأجور والمكافآت، إلخ الخاصة بالعمالة التي ستتوافر فيها مستقبلاً. ومما لا شك فيه أن تحديد رقم الرواتب والأجور في ضوء نتائج تخطيط العمالة، قد يضطر هذه المكتبات ومراكز المعلومات في بعض الأحيان، إلى إعادة النظر في تقدير حجم

العمالة في حالة عدم وجود اعتمادات مالية كافية لمواجهة التزاماتها.

٣. أنه يساعد على توزيع عبء العمل على الوحدات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بشكل متوازن. إذ قد يتضح نتيجة التخطيط أن هناك ضغطاً في العمل على بعض الوحدات الإدارية أكثر من غيرها، وأن هناك ضغطاً أقلّ على وحدات أخرى وفائضاً في العمالة لديها، مما يتيح تحويل هذا الفائض لمواجهة الضغط في العمل لدى الوحدات المقصودة.

٤. أنه يساعد المكتبات ومراكز المعلومات على مراجعة سياساتها وإجراءاتها الخاصة بالقوى البشرية وتطويرها.

مراحل تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك أربع مراحل رئيسة يمرّ بها تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

المرحلة الأولى. تقدير الطلب على القوى البشرية (Demand):

يتمّ في هذه المرحلة تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقّع على القوى البشرية العاملة مستقبلاً في المكتبة أو مركز المعلومات. ويتطلب هذا القيام بما يلي:

أ. حصر عدد الأعمال المطلوبة وأنواعها:

يقوم المخطط هنا بتحديد عدد وأنواع الأعمال أو الأنشطة الرئيسة، ومن ثم تحديد الأنشطة أو الأعمال الفرعية ضمن كلّ نشاط أو عمل رئيسي. فنشاط تنمية مصادر المعلومات على سبيل المثال هو نشاط رئيسي في المكتبة أو مركز المعلومات، يتضمن أنشطة وأعمالاً فرعية تسهم في تحقيق هدفه مثل الشراء، والإهداء، والتبادل، ويتضمن كلّ نشاط فرعي منها أنشطة فرعية أخرى. بعد تحديد عدد وأنواع الأنشطة الرئيسية والفرعية، يقوم المخطّط بتحديد عدد الوظائف ونوعيتها التي يحتاج إليها كلّ نشاط فرعي وبالتالي النشاط الرئيسي كمحصلة نهائية. فعلى سبيل المثال يمكن القول بأن نشاط تنمية المجموعات يحتاج إلى وظيفة رئيس قسم، ويحتاج أيضاً لوظيفة رئيس لشعبة الشراء، ووظيفة لرئيس شعبة الإهداء، ووظيفة لرئيس شعبة التبادل. وبالإضافة إلى هذه الوظائف الإدارية الرئيسية يتمّ أيضاً حصر الوظائف الإدارية والفنية الأخرى

التي تحتاجها الأنشطة الرئيسية والفرعية. ففي شعبة الشراء مثلاً نحتاج إلى وظيفة سكرتير، ووظيفة مدخل بيانات، ووظيفة ببليوجرافي، ووظيفة فني متابعة طلبات الشراء، إلخ. وجدير بالذكر، أن الوظيفة الواحدة قد يعمل ضمن نطاقها أكثر من فرد واحد. فقد يكون هناك سكرتير للقسم ولكلّ شعبة على حدة، وقد تتطلب طبيعة العمل في وظيفة متابعة طلبات الشراء إلى أكثر من فرد للقيام بها، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى.

ب. تقدير حجم ونوعية القوى البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة:

بعد الانتهاء من تحديد حاجات الأنشطة الرئيسة والفرعية من الوظائف، يقوم المخطّط بتقدير حاجة كلّ وظيفة منها من الأفراد من حيث عددهم وتخصصاتهم. وعملية التقدير هذه تتمّ بواسطة عملين أساسين هما: تحليل عبء العمل (نصاب العمل)، وتحليل قوّة العمل.

ويقصد **بتحليل عبء العمل** التحديد الدقيق لحجم أو كمية العمل المطلوب إنجازه من كلّ وظيفة في الفترة الحالية والمستقبلية التي يخطّط لها. وقد يتمّ هذا بترجمة عبء العمل إلى ساعات العمل الحالية والمتوقعة مستقبلاً لكلّ وظيفة، أو بترجمته إلى عدد الوحدات المطلوب إنجازها حالياً وتلك المتوقعة مستقبلاً، ومن ثم ترجمة ذلك لعدد العاملين المطلوبين للقيام بالعمل. **مثال:** يتطلب مشروع إعادة الفهرسة والتصنيف إلى إعادة فهرسة وتصنيف (٢٠٠٠) كتاب خلال شهر. وإن الزمن اللازم لتجهيز الكتاب الواحد هو (٣٠) دقيقة، وأن معدل ساعات العمل الأسبوعي هو (٤٠) ساعة، والمطلوب هو استخراج عدد العاملين اللازمين للمشروع.

الحل: خطوة (١) عدد الوحدات المطلوب إنجازها × الزمن اللازم للوحدة الواحدة = عدد الساعات.

٢٠٠٠ وحدة × ٣٠ دقيقة = ١٠٠٠ ساعة

خطوة (٢) عدد الساعات المطلوبة ÷ عدد ساعات العمل شهرياً = عدد الأفراد اللازمين للعمل.

١٠٠٠ ÷ ١٦٠ = ٦ أفراد تقريباً.

وجدير بالذكر، أن عدد الأفراد اللازمين لإنجاز المشروع المقصود قد يزيد قليلاً

نتيجة حساب الوقت الضائع من العمل بسبب الغياب أو التأخر عن العمل، أو الإجازات، أو فترات الاستراحة، وغيرها.

أما تحليل قوة العمل فيتطلب معرفة العدد الإجمالي من الأفراد الذي حدده عبء العمل وإسقاطه من مجموع العاملين المتاحين حالياً لإنجاز العمل. ولنفترض بالرجوع إلى المثال السابق أن عدد الأفراد المتاحين حالياً للعمل في الفهرسة والتصنيف هو (٤) أشخاص. ففي هذه الحالة فإن المشروع يحتاج إلى شخصين إضافيين لإنجازه خلال شهر. وبالتالي يمكن تعريف تحليل قوّة العمل بأنها "عملية مقارنة الحاجة من العمالة مع المتاح منها حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات."

بعد تحديد عدد الأفراد اللازمين للعمل، يتمّ تحديد مواصفات هؤلاء الأفراد من حيث مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبراتهم، إلخ.

المرحلة الثانية. دراسة سوق العمل:

يتمّ في هذه المرحلة من مراحل تخطيط القوى البشرية في المكتبات ومراكز المعلومات دراسة جوانب العرض والطلب في سوق العمل والعوامل المؤثرة فيهما وذلك في ضوء الحاجات التي تمّ تحديدها في المرحلة الأولى. ويقصد بالطلب دراسة وتحليل القوّة العاملة في المكتبة ومركز المعلومات في الوقت الحاضر في ضوء الحاجات الفعلية الحالية والتقديرية في المستقبل لمجموع العمالة المطلوبة. أما العرض فيقصد به دراسة وتحليل القوة العاملة المتوافرة في السوق الخارجي والتي يمكن من خلالها سد النقص في العمالة المطلوبة. إذ يعدّ سوق العمل الخارجي أحد مصادر إشباع حاجات المكتبات أو مراكز المعلومات من العمالة المطلوبة. ومن النقاط التي يجب الاهتمام بها لدى دراسة سوق العمل الخارجي للمكتبات ومراكز المعلومات وتحليله ما يلي: مدى العرض والطلب على العمالة في المجال مقارنة بالمجالات الأخرى، نسبة البطالة ونوعها بالمجال، أنواع العمالة المتوافرة بالمجال، حجم العمالة المتوافرة بالمجال وتوزيعها على الأنشطة المختلفة، خبرات العمالة المتوافرة بالمجال ومؤهلاتها واختصاصاتها، عدد طالبي العمل ونسبتهم بالمجال، الهجرة الداخلية والخارجية للعمالة بالمجال، العوامل المؤثرة في سوق العمل كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وغيرها.

المرحلة الثالثة. معالجة نتائج تخطيط القوى البشرية:

قد تشير نتائج تخطيط القوى البشرية العاملة إلى أن القوّة البشرية العاملة حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات كافية لأداء العمل المقصود، أو أن بها نقصاً عن الحاجة أو فائضاً عنها.

وفي حال وجود نقص في القوّة البشرية العاملة، قد تلجأ المكتبة إلى سدّ هذا النقص من خلال ترقية بعض الأفراد من داخلها ليحتلوا الوظائف الشاغرة، أو إلى القيام بعمليات توظيف جديدة، أو زيادة ساعات العمل كعملية تعويض، أو استخدام تكنولوجيا حديثة لتحلّ محلّ العنصر البشري في العمل، أو تشغيل العاملين وقتاً إضافياً.

أما في حال وجود فائض عن الحاجة في القوّة البشرية العاملة، فقد تلجأ المكتبة إلى تحويل الفائض من العاملين للقيام بأعمال أخرى داخلها أو خارجها، أو تسريحهم، أو إحالتهم إلى التقاعد المبكر، أو منحهم إجازات بدون راتب طويلة نسبياً، أو إلغاء العمل الإضافي.

المرحلة الرابعة. متابعة وتقييم تنفيذ خطة القوى البشرية:

لا ينتهي عمل دائرة شؤون الموظفين في المكتبة أو مركز المعلومات بوضع خطّة تدبير القوى البشرية اللازمة للعمل، إذ لا بدّ من متابعة الخطّة وتقييمها بصورة دورية ومستمرة؛ وذلك في ضوء المستجدات في المكتبة أو مركز المعلومات أو في سوق العمل، ومن ثم العمل على تصحيح الانحرافات إن وجدت.

التوظيف Staffing :

بعد تحديد عدد ومواصفات الأفراد اللازمين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، يتمّ القيام بإجراءات توظيفهم. ويعرّف التوظيف بأنه " النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة، وترغب الأفراد المؤهلين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة للعمل وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة." ويعرّف أيضاً بأنه " اجتذاب المرشحين المناسبين لملء الشواغر الوظيفية المعلن عنها."

وهنالك مبادئ أساسية مهمّة للتوظيف يمكن إيجازها بما يلي:

-**مبدأ الكفاءة:** ويعني ضرورة اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عنها وأكثرها قدرة على القيام بها.

-**مبدأ تكافؤ الفرص:** ويعني إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين لإشغال الوظائف المعلن عنها.

-**مبدأ الحياد أو الموضوعية:** ويعني الابتعاد عن المحسوبية والشخصانية في اختيار الأفراد للوظائف المعلن عنها وتعيينهم، وضرورة اتباع أسس عملية سليمة في هذا المجال.

إن اتباع أسس علمية سليمة في اختيار العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وتعيينهم، سيؤدي إلى وضع الشخص المناسب في المكان المنساب، وإلى رفع كفايتهم الإنتاجية في العمل.

أنشطة التوظيف:

يشتمل التوظيف في المكتبات ومراكز المعلومات على الأنشطة التالية: **الاستقطاب، والاختيار، والتعيين، وتحديد الرواتب والأجور.** وسيتم مناقشة هذه الأنشطة فيما يلي:

١. استقطاب القوى البشرية:

يعرّف الاستقطاب بأنه " نشاط أو عمل يتمّ بموجبه جذب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين المتاحين في سوق العمل، وفق النوعية التي تحددها المكتبة، وترغيبهم بالتقدم للعمل لديها. " ومن هنا نتبين أن هدف الاستقطاب هو زيادة عدد المتقدمين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات إلى أقصى حدّ وبأقلّ تكلفة ممكنة بغرض اختيار أنسبهم وتعيينهم. فزيادة عدد المتقدمين المؤهلين للعمل تجعل إمكانية المفاضلة والاختيار بينهم أكبر، مما يساعد المكتبة أو مركز المعلومات على تلبية حاجاتهما من القوى البشرية بحسب العدد والنوعية المطلوبة.

وجدير بالذكر، أن الحاجة إلى نشاط الاستقطاب تظهر على نحو واضح عندما تبين نتائج تخطيط القوى البشرية وجود نقص في القوى العاملة خلال الفترة التي يجري لها التخطيط ، وعندما يكون العرض على القوّة البشرية في سوق العمل أقلّ من الطلب عليها، وبخاصة عندما تكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي لا بدّ للمكتبة أو مركز المعلومات من الحصول عليها.

إن الاستقطاب يقتضي من إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات الإحاطة والإلمام بالمصادر الأساسية للقوى البشرية، وأيضاً البحث المستمر عن مصادر جديدة ومتابعة الاتصال بها باستمرار. ويمكن تقسيم **مصادر القوى البشرية** العاملة إلى مصادر داخلية، ومصادر خارجية.

أ) **المصادر الداخلية**: يقصد بها شغل الوظائف الخالية من قبل الأفراد العاملين حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك من منطلق أنه يتوفر لديهم الإلمام الكافي بسياسات المكتبة التي يعملون فيها وبظروفها، وبالتالي لا تكون هناك حاجة إلى تقديمهم إلى محيط عمل جديد، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد والتكلفة في هذا المجال. كما يكون من السهل أيضاً التعرّف بدقة على خبراتهم وإمكانياتهم وقدراتهم، والتأكد من مدى توافقهم مع زملائهم ورؤساءهم بصورة أكثر وضوحاً من أي أفراد خارجيين. ويمكن الاعتماد على ثلاثة أساليب أساسية في تدبير الأفراد الداخليين المطلوبين، وهي: الترقية، والنقل، والإعلان عن الوظيفة داخلياً.

ب) **المصادر الخارجية**: إن الاعتماد على المصدر الداخلي في تدبير المرشحين للعمل من ذوي التأهيل المطلوب لا يفي بالغرض دائماً. لذلك، تعتمد المكتبات ومراكز المعلومات على مصادر خارجية مثل أجهزة أو وكالات الاستخدام العامة والخاصة، والمؤسسات التعليمية كالمدارس، والمعاهد والجامعات، والمؤسسات المهنية كجمعيات المكتبات والمعلومات، وغيرها. ويكون استقطاب القوى البشرية الخارجية باتباع أسلوبين أساسيين، وهما: الاعلان، ومقابلة الأفراد في أماكن تواجدهم بواسطة لجنة خاصة.

٢. اختيار العناصر البشرية الملائمة:

تحظى مسألة اختيار العناصر البشرية الملائمة للعمل باهتمام بالغ من قبل المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، وذلك لما لها من تأثير على العلاقات التنظيمية السائدة، وعلى مستوى أداء الأفراد وإنتاجيتهم في العمل، وعلى مدى تحقيق الأهداف الموضوعة بنجاح. ويعرّف نشاط اختيار العناصر البشرية بأنه " انتقاء أفضل الأفراد المتقدمين وأنسبهم لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك على أسس علمية سليمة، وفي ضوء شروط ومواصفات محددة سلفاً."

ومن المعلوم أن الاختيار غير السليم للعناصر البشرية المطلوبة يؤدي إلى شعور

هؤلاء بعدم الانسجام في العمل وعدم الرغبة فيه والتبرم منه، وإلى عدم رضاهم عنه، مما يؤثر بالتالي على مستوى أدائهم في العمل وإنتاجيتهم فيه. كما يؤدي كذلك إلى ارتفاع تكلفة العمل، وإلى ارتفاع معدل الدوران في العمل، لأن الفرد غير الراضي عن العمل سيبحث عن عمل آخر داخل الكتبة أو خارجها وفي هذا خسارة وتكلفة واضحة. وعلى هذا الأساس يجب على المكتبات ومراكز المعلومات أن تضع الأسس والقواعد التي تكفل سلامة عملية اختيار الأفراد لما فيه خيرها وخير العاملين فيها على حدّ سواء.

إجراءات الاختيار والتعيين:

يمكن تلخيص الإجراءات التي تمر بها عمليتي الاختيار والتعيين فيما يلي:

أولاً. الإعلان عن الوظيفة: يتمّ الاعلان عن الوظيفة بوساطة وسائل الإعلام المختلفة مثل الصحف، والإذاعة، والتليفزيون. ويحتوي الإعلان عادة على مسمّى الوظيفة ومواصفاتها وشروطها ومزاياها المختلفة.

ثانيا. استقبال طالبي العمل: يتمّ في هذا الاجراء استقبال الأفراد طالبي العمل وتزويدهم بمعلومات تفصيلية عن طبيعة العمل في المكتبة أو مركز المعلومات وظروفه وعن الوظيفة الشاغرة المعلن عنها. كما يطلب منهم مبدئياً الإجابة شفهياً عن بعض الأسئلة الخاصة بعملهم السابق ومؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم المختلفة. يفيد هذا في إمكانية تصفية عدد المتقدمين الذين ربما لا تتناسب مؤهلاتهم وخبراتهم مع طبيعة الوظيفة المعلن عنها، أو أولئك الذين لا تتناسب طبيعة العمل وظروفه معهم.

ثالثاً. ملء طلب الاستخدام:

بعد اقتناع طالب العمل بالتوظّف في المكتبة أو مركز المعلومات، يقوم بتعبئة طلب الاستخدام الذي يتضمن معلومات ذاتية عن مقدّم الطلب، وعن مؤهلاته وخبراته وأنشطته المهنية السابقة، وبيانات خاصة بأسماء الأشخاص الذين يمكن الرجوع إليهم لتزكيته والتأكد من صحة البيانات الواردة في طلب الاستخدام. ويمكن تسليم طلبات الاستخدام بعد تعبئتها باليد مباشرة أو إرسالها بواسطة البريد. ويتمّ في هذه المرحلة أيضاً دراسة طلبات الاستخدام المقدمة واستبعاد غير المناسب منها للوظيفة المقصودة.

رابعاً. عقد اختبارات العمل:

يدعى الأفراد الذين قُبلت طلباتهم مبدئياً للجلوس إلى مجموعة من الاختبارات الموضوعية التي قد تشتمل على اختبارات تحريرية الغرض منها التأكد من معرفة المتقدمين من الناحية النظرية لموضوع العمل، وأيضاً على اختبارات نفسية تشمل الذكاء والسلوك والتصرّف؛ وذلك للحكم على شخصيات الأفراد المتقدمين للعمل. وقد تشتمل هذه الاختبارات أيضاً على اختبار هؤلاء الأفراد عملياً للقيام بالعمل أو جزء منه. وبعد تصحيح الاختبارات، يتمّ استبعاد الأفراد غير المناسبين.

خامساً. إجراء المقابلات الشخصية:

بعد اجتياز الاختبارات الموضوعية، يخضع كلّ من الناجحين لمقابلة شخصية. تهدف هذه المقابلة إلى الحصول على معلومات واقعية وفعلية دقيقة وتفصيلية عن طالب العمل، لتكوين صورة كاملة عنه، وبالتالي التأكد من صحة البيانات والمعلومات الواردة في طلب الاستخدام، وتقييم قابليته للعمل واستعداده له وتفضيلاته فيه وقدرته على الإنجاز. يتمّ في هذه المرحلة استبعاد الأفراد الذين يرسبون في المقابلة الشخصية.

سادساً. التصفية النهائية والترشيح:

يتمّ في هذه المرحلة التحرّي الدقيق عن الأشخاص الناجحين في المقابلة الشخصية وذلك بالرجوع إلى مسؤوليهم وأصدقائهم السابقين في العمل، ومن ثمّ استبعاد ذوي الخبرات السلبية منهم. وتجري عملية المفاضلة بين الباقين على أساس استعداداتهم وقدراتهم وخبراتهم، وتعدّ قائمة نهائية بأسماء الأشخاص الذين يصلحون لكلّ وظيفة على حدة، مرتبة تنازلياً حسب درجة مناسبتهم للوظيفة المقصودة.

سابعاً. الكشف الطبي:

يمرّ الأفراد المرشحين للوظيفة بكشف طبي، يهدف إلى التأكد من خلوّهم من الأمراض السارية أو المعدية أو الخطرة التي قد تؤثر عليهم شخصياً وعلى زملائهم وعلى أدائهم في العمل. بعد اجتياز المرشحين للكشف الطبي، يتمّ إعداد توصية خاصة بتعيينهم.

ثامناً. التعيين وتحديد الراتب والامتيازات الأخرى:

بعد اجتياز الفحص الطبي، يصدر قرار من إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أو

من الإدارة العليا للمؤسسة الأم بتعيين الأفراد الذين تمت التوصية بهم. و يشتمل قرار التعيين على اسم الموظف، ومسمّى وظيفته، ودرجته، والقسم الذي عيّن فيه، وراتبه الأساسي، والإضافات المالية على راتبه الأساسي مثل علاوات السكن والمواصلات والماء والكهرباء، إلخ، وشروط التعيين. وتتضمن شروط التعيين غالباً اجتياز الأفراد المعينين فترة اختبار تجريبية تتراوح ما بين شهرين وستة شهور؛ وذلك للتأكد من صلاحيتهم من الناحية العملية. بعد ذلك يتمّ تقديم الأفراد الذين اجتازوا الفترة التجريبية بنجاح إلى محيط عملهم الجديد، وتهيئتهم النفسية له.

تدريب القوى البشرية وتطويرها

Manpower Training and Development :

يعدّ نشاط التدريب أحد الأنشطة الرئيسة التي تقوم بها إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات والذي حظي باهتمام بالغ في أيامنا هذه بسبب الدور الفاعل الذي يلعبه في تنمية أداء الأفراد العاملين وتطويره ورفع كفايتهم الانتاجية. إذ تمرّ المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها في الوقت الحاضر بمجموعة من التغيّرات والتطوّرات التقنية والفنية والتنظيمية والإدارية والبيئية التي استدعت ضرورة تطوير وتنمية قدرات العاملين فيها ومهاراتهم وسلوكاتهم ومعارفهم التخصّصية بما يتلاءم مع هذه التغيّرات والتطوّرات وبما يكفل قيامهم بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية. وبذلك، فإن التدريب يجب أن لا يقتصر على العاملين الجدد وإنما يجب أن يتعداه ليشمل العاملين الحاليين أيضاً.

يعرّف التدريب بأنه " الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المكتبة أو مركز المعلومات بكفاءة عالية." ويعرّف أيضاً بأنه "عملية مخطّطة تهدف إلى تحسين مهارات وقدرات الفرد وصقلها، وتوسيع نطاق معرفته من خلال التعلّم، لرفع مستوى كفاءته وكفاءة المكتبة التي يعمل فيها."

أهداف التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

مما سبق يتضح لنا أن التدريب ليس هدفاً في حدّ ذاته بل وسيلة لتحقيق هدف أو أهداف محددة. ويهدف التدريب إلى إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك

الأفراد العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، والارتقاء بهما على النحو الأمثل بما يكفل حسن قيامهم بوظائفهم وأعمالهم، وبالتالي زيادة كفايتهم الانتاجية. وجدير بالذكر أن تحقيق هذا الهدف العام لنشاط التدريب يتطلب تحقيق أهداف فرعية ثلاثة، وهي:

١. إكساب الفرد مهارات وقدرات وخبرات ومعلومات جديدة تنقصه.
٢. إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.
٣. صقل وتحسين المهارات والقدرات والخبرات والمعلومات المتوفرة حالياً لدى الفرد.

أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنبع أهمية التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات من الفوائد الكثيرة التي يقدمها للفرد بخاصة والمكتبة أو مركز المعلومات بعامة. أما فائدته بالنسبة للفرد فإنه يساهم في رفع روحه المعنوية نتيجة زيادة إلمامه بالنواحي الجديدة في العمل، وإلى زيادة ثقته بنفسه نتيجة لزيادة قدرته على أداء عمله بالكفاءة المطلوبة، وإلى تزويده بخبرات ومهارات جديدة تساعده على الارتقاء بمنصبه الحالي وتولّي مسؤوليات أكبر في المستقبل، وإلى حمايته من أخطار العمل الذي يزاوله؛ وذلك عن طريق الاقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة والمعرفة، مما يؤدي بالتالي إلى زيادة رضاه عن العمل وانتمائه له.

أما بالنسبة للمكتبة فتتمثل فوائد التدريب فيما يلي:

- زيادة قدرتها الانتاجية، وبالتالي زيادة قدرتها على تحقيق أهدافها الموضوعة.
- سرعة إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.
- تخفيض معدل إصابات العمل نتيجة زيادة قدرة الفرد على التعامل مع المواد والآلات والأجهزة ومصادر المعلومات.
- التخفيف من مستويات الإشراف. فالفرد المدرّب جيداً يمكن أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله، ولا يحتاج إلى درجة الإشراف التي يحتاجها الفرد غير المدرّب.
- زيادة الاستقرار في أعمال المكتبة أو مركز المعلومات. فالفرد المدرّب يضمن الاستمرار في العمل والإنتاج بكفاءة، ويعمل بتعاون أكبر مع زملائه.
- تخفيض نفقات العمل من خلال زيادة مهارات الفرد والتقليل من أخطائه.

أنواع التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك أربعة أنواع للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. **التدريب التوجيهي**: وهو الذي يهدف إلى تعريف الأفراد الجدد بمكانهم في الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، ويوضح لهم ظروف العمل وبيئته، وحقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم فيه. ويتضمن الإجابة عن جميع الأسئلة التي يودّون طرحها بهذا الخصوص.

٢. **التدريب أثناء العمل**: وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من رؤسائه أو زملائه في العمل ممن لديهم خبرة أكبر، ويهدف إلى تزويده بكلّ جديد من المعلومات والمهارات في العمل الذي يمارسه، ويوفر له الإرشاد اللازم إلى كيفية القيام به بطريقة صحيحة. ويعدّ هذا النوع من التدريب من أفضل نظم التدريب انتشاراً وفاعلية في المكتبات ومراكز المعلومات لأنه يضع المتدرّب بالجوّ الفعلي للعمل.

٣. **إعادة التدريب**: ذلك التدريب الذي يمكّن الفرد من تولّي وظيفة جديدة أو القيام بمسؤوليات وأعباء جديدة، ويختلف عن التدريب أثناء العمل في أنه يشتمل على معلومات لازمة للعمل في تخصص جديد أو وظيفة جديدة أو في أحد المجالات الجديدة لتخصص قديم.

٤. **التدريب القيادي**: هو ذلك النوع من التدريب الذي يهتمّ بتطوير القدرات والمهارات الإدارية لدى المديرين والرؤساء في جميع المستويات الإدارية (الإدارة العليا، والوسطى، والدنيا) في المكتبة أو مركز المعلومات. كما يشمل تدريب الأفراد الذين يتوقع لهم أن يتسلّموا مناصب قيادية في المستقبل القريب. ويشرف على هذا التدريب عادة خبراء واختصاصيون من داخل المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة أو من خارجها بوساطة مكاتب استشارية متخصصة.

٥. **التدريب الخارجي**: يتمّ هذا النوع من التدريب خارج نطاق المكتبة أو مركز المعلومات وبوساطة مؤسسات أكاديمية أو مؤسسات استشارية متخصصة. وقد يرجع ذلك إلى عدم توفر المدربين الأكفياء في موضوع التدريب في المكتبة أو مركز المعلومات، وإلى كبر حجم برنامج التدريب أحياناً مما يخشى معه التأثير على سير العمل اليومي فيها. ويشمل هذا النوع من التدريب أيضاً الزيارات الميدانية للعاملين إلى مكتبات ومراكز معلومات أخرى بهدف الاطلاع على أعمالها وخدماتها والتكنولوجيا المستخدمة فيها، وغيرها، وأيضاً حضورهم محاضرات أو ندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالعمل.

المبادئ الأساسية للتدريب:

هناك مجموعة من المبادئ الأساسية للتدريب في المكتبات ومراكز المعلومات نوجزها فيما يلي:

١. **وجود خطة للتدريب،** تشتمل على موضوعات التدريب، وأوقاتها، ومدتها، وأسماء المدربين، ووصفاً للمجتمع المستهدف، وأساليب التدريب المستخدمة، إلخ.

٢. **مراعاة الفروق الفردية بين المتدربين** من حيث خلفيتهم السابقة، وتعليمهم، وخبرتهم، واتجاهاتهم، إلخ. إذ أنه من المعلوم أن هناك بعض الأفراد يتعلمون على نحو أسرع بكثير من الآخرين.

٣. **المشاركة الفعالة للمتدربين في العملية التدريبية** من خلال المناقشة وإبداء الرأي والتطبيق، لأن هذا يؤدي إلى زيادة اهتمامهم بالتدريب ودافعيتهم له.

٤. **الاختيار السليم للمتدربين** وبخاصة الذين يحتاجون منهم للتدريب فعلياً. فالاختيار السيء للمتدربين يعني إضاعة الوقت والجهد والمال.

٥. **الاختيار السليم للمدربين،** إذ تعتمد فعالية البرامج التدريبية ومدى نجاحها غالباً على مدى تمتع المدرِّب بصفات شخصية متميزة، وعلى قدرته على نقل المعلومات إلى المتدرِّبين، وكفاءته التخصصية والعلمية، وخبراته السابقة في مجال التدريب.

٦. **اختيار أساليب التدريب المناسبة،** مثل المحاضرات، أو المناقشات، أو دراسات الحالة، أو تمثيل الأدوار، أو التطبيقات العملية، أو المحاكاة، أو غيرها، أو الجمع بين أكثر من أسلوب واحد في الوقت ذاته. إذ أنه من المعلوم أن الأسلوب الذي يتناسب مع برنامج تدريبي معين قد لا يتناسب إطلاقاً مع غيره.

مراحل العملية التدريبية:

تتكون العملية التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات من المراحل التالية:

أولاً. تحديد الحاجات التدريبية: تمثل الحاجات التدريبية في أبسط صورها الفرق بين الامكانيات والقدرات والمهارات والمعارف المتوافرة حالياً في الفرد وتلك التي يجب أن تتوافر فيه. وتعدّ هذه المرحلة من أهم العناصر في تصميم البرنامج التدريبي، لأن التحديد الدقيق للحاجات التدريبية يجعل من النشاط التدريبي نشاطاً هادفاً وواقعيًا ويوفر كثيراً من الجهود والنفقات. ومن أجل تحديد الحاجات التدريبية بدقة فيمكن اتباع الخطوات الثلاث التالية:

أ. تحليل المكتبة أو مركز المعلومات، لتحديد أي الدوائر أو الأقسام أو الشعب التي

تعاني الحاجة إلى التدريب.

ب. تحليل العمليات، لتحديد مضمون التدريب ومحتواه. أو بمعنى آخر تحديد الموضوعات التدريبية (تزويد، فهرسة وتصنيف، حاسوب، إلخ).

ج. تحليل الفرد، لتحديد من يحتاج إلى التدريب، وما المهارات والمعارف اللازمة للفرد ليقوم بعمله على نحو أفضل.

ثانياً. تخطيط (تصميم) البرامج التدريبية:

تمرّ عملية تخطيط البرامج التدريبية في المكتبات ومراكز المعلومات بالمراحل التالية:

١. **تحديد أهداف البرنامج:** والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي. ويتمّ وضع هذه الأهداف في ضوء الحاجات التدريبية للمكتبة أو مركز المعلومات.

٢. **تحديد نوع المهارات التي سيتم التدريب عليها:** فهناك أنواع متعددة من المهارات التي يمكن أن يتدرب عليها الفرد مثل المهارات اللغوية، أو المهارات الفنية مثل مهارات استخدام الحاسوب، والتزويد، والفهرسة والتصنيف وغيرها، أو مهارات العلاقات العامة كالاتصال والقيادة، أو المهارات الإدارية الفكرية كالتخطيط، والتنظيم، وإعداد السياسات، واتخاذ القرارات، إلخ.

٣. **وضع المنهاج التدريبي:** يقصد بالمنهاج التدريبي، الموضوعات ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدرّبون. ويجب أن يتصف هذا المنهاج بالتدرّج والبساطة والواقعية والحداثة، وأن يأخذ باعتباره الأهداف النهائية المراد تحقيقها.

٤. **اختيار أسلوب التدريب:** هناك أساليب مختلفة للتدريب مثل أسلوب المحاضرة، وأسلوب النقاش المخطّط، وأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التطبيق العملي، وأسلوب تمثيل الأدوار، وأسلوب المباريات الإدارية، وأسلوب المحاكاة، وأسلوب تدريب الحساسية الذي يهدف إلى توعية الفرد بتأثير تصرفاته على الآخرين وبالتالي مساعدته على تغيير سلوكه أو تعديله للأفضل. ولا بدّ من التنويه في هذا المجال أن هذه الأساليب ليست بديلة لبعضها البعض، وأن لكلّ منها مجاله أو استخدامه الخاص الذي يمكن أن يحقق أفضل النتائج، وبالتالي لا يصلح الواحد منها لكلّ المواقف والظروف التدريبية. وللحصول على النتائج المرجوّة، يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد في عملية التدريب.

٥. **اختيار المدربين:** إن توفير المدرّب الكفء يمثل عاملاً رئيساً في نجاح البرامج التدريبية

في المكتبات ومراكز المعلومات. ويتوقف اختيار المدرّب على: موضوع التدريب، وأسلوب التدريب المراد استخدامه، ونوعية المتدرّبين. ومن الصفات الشخصية المحببة في المدرّب: الشخصية القوية، والمرونة، والصبر، والثقة بالنفس، واللباقة، والخبرة.

٦. **تحديد مكان التدريب:** ويعني هل سيكون مكان التدريب في مكان الوظيفة أو العمل نفسه؟ أو في قاعة مخصصة للتدريب داخل المكتبة أو مركز المعلومات؟ أو في مكان خارج المكتبة أو مركز المعلومات؟ ويحكم عملية اختيار مكان التدريب وتقريره اعتبارات متعددة أهمها الامكانيات المالية والتجهيزية للمكتبة أو مركز المعلومات، وموضوع التدريب، والمهارات التي يراد التدريب عليها.

٧. **تحديد فترة برنامج التدريب:** ويعني هذا تحديد تاريخ بداية البرنامج التدريبي ونهايته. ويتعين إقامة البرنامج التدريبي في الوقت المناسب، وفي فترة تتناسب مع موضوعه وظروف المتدربين.

٨. **توفير مستلزمات برنامج التدريب:** ويعني هذا توفير المستلزمات الضرورية اللازمة لتنفيذ البرنامج ونجاحه، وتشمل: توفير مكان التدريب المناسب، والأجهزة والمعدّات والأدوات اللازمة للتدريب، والمطبوعات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلّب التدريب الرجوع إليها أو الاسترشاد بها. ومن الضروري أيضاً تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على حسن سير البرنامج وتنفيذه.

ثالثاً. تنفيذ البرامج التدريبية: وهي مرحلة إدارة البرامج التدريبية وإخراجها إلى حيّز الوجود. وتعدّ مرحلة التنفيذ مهمّة لأنها تبين درجة حسن تخطيط البرامج التدريبية وسلامتها، ولأن نجاحها يبرر الجهد والتكاليف المبذولة. وتشمل هذه المرحلة: تحضير مستلزمات البرنامج، افتتاح البرنامج وشرح أهدافه ومتطلباته للمتدربين، والمحافظة على حسن إدارة جلسات التدريب، والزيارات والأنشطة المكمّلة للتدريب، ونهاية التدريب وتوزيع الشهادات على المتدربين.

رابعاً. تقييم البرامج التدريبية: يعرّف تقييم البرامج التدريبية بأنه " تلك الاجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المنشودة، وكفاءة المتدربين ومدى التغيّر الذي نجح التدريب في إحداثه في سلوكهم ومهاراتهم ومعارفهم، وأيضاً كفاءة المدرّبين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي." ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم البرامج التدريبية: الاستبانة، والملاحظة المباشرة، والنقاش الجماعي لنقاط القوة والضعف في البرنامج التدريبي والذي يشترك فيه إدارة البرنامج والمدرّبون

والمتدرّبون في ذات الوقت.

خامساً. متابعة التدريب: وهي بمثابة الخطوة الأخيرة في إجراء التدريب، وتتمّ بعد مضيّ فترة زمنية مناسبة على انتهاء التدريب وعودة المتدرّبين إلى أعمالهم وممارستهم لها. وتهدف عملية المتابعة إلى تقييم مدى استفادة المتدرّبين من التدريب الذي خضعوا له. ومن المعايير المستخدمة في المجال: التطوّرات والتحسينات التي طرأت على العمل في الإدارات التي يعمل فيها المتدرّبون، والتغيّر والتحسّن في أداء المتدرّبين وإنتاجيتهم في العمل، وتحسن العلاقات بين المتدرّبين وزملائهم في العمل.

وأخيراً يجب أن تكون برامج التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات مستمرة، وهادفة، وتراكمية، ومتدرّجة من السهل إلى الصعب فالأصعب، وشاملة، وواقعية، ومتطوّرة، وحديثة في طريقه تصميمها ومضمونها وإخراجها.

تقييم أداء العاملين Evaluation: Performance Appraisals :

تقييم أداء العاملين هو وظيفة أساسية أخرى لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. ويقصد به ببساطة "عملية قياس منظّمة لنقاط قوّة الفرد وضعفه في الوظيفة أو العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير محددة." ويعرّف أيضاً بأنه " عملية قياس موضوعية لكفاءة العاملين، ومدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم في العمل في فترة زمنية معينة ووفق معايير أداء محددة."

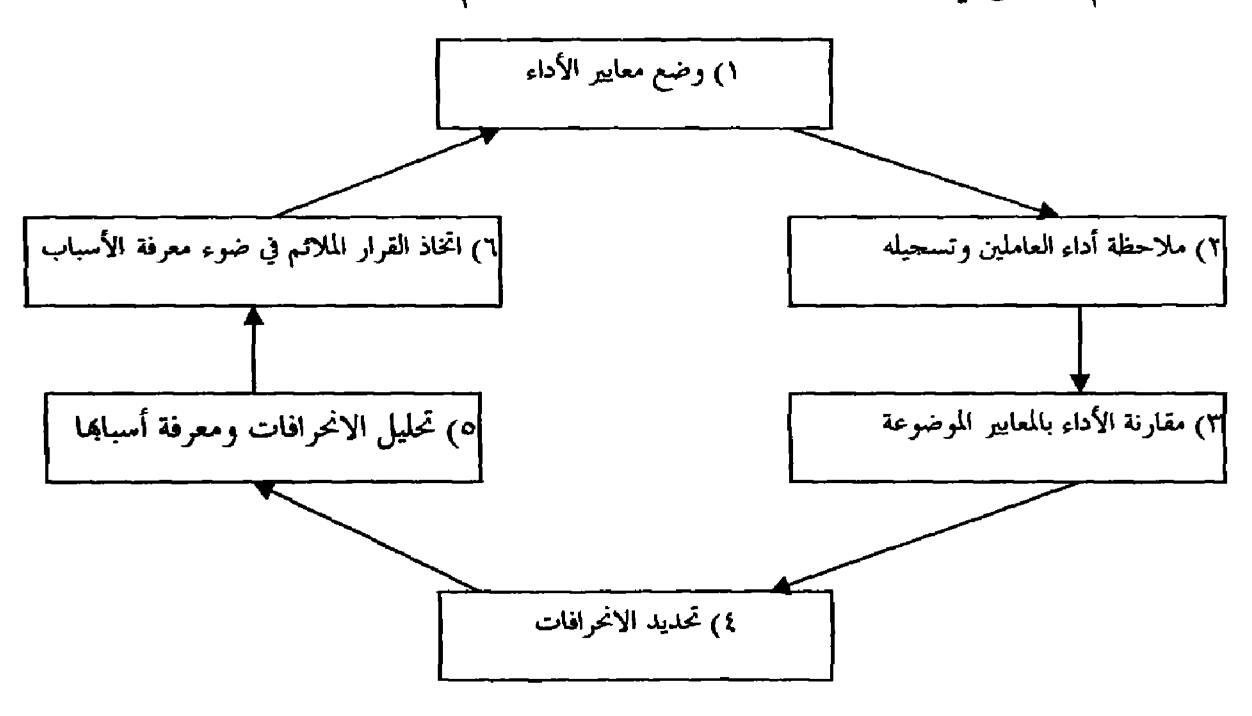
ويعدّ تقييم الأداء أمراً مهمّاً في المكتبات ومراكز المعلومات. فمن المعلوم أن بعض العاملين أفضل من غيرهم في وظائف معينة. كما أن البعض يقومون بالمبادرة ويعملون على إنجاز أعمالهم بقليل من الإشراف، بينما يكون البعض الآخر ضعيفاً وغير موثوق في قدراته في العمل ويحتاج إلى درجة إشراف عالية ولصيقة للتأكد من إنجازه للعمل. لذلك، وجب أن يكون هناك طريقة للتمييز بين الأفراد متميّزي الأداء وأقرانهم من ذوي الأداء العادي أو المتدنّي. وقبل أن تتطوّر أنظمة قياس الأداء المعيارية أو الموضوعية في المكتبات ومراكز المعلومات، كانت قرارات قياس الأداء تؤخذ على أساس الانطباعات الذاتية الآنية للمدير أو المشرف عن عمل الفرد وغالباً ما كانت نتائج هذا القياس غير دقيقة. لذلك، فإن النظام الرسمي المكتوب لتقييم الأداء يعدّ أفضل وسيلة للتمييز بين أداءات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.

وتقرّر كلّ مكتبة أو مركز معلومات وقت قياس أداء العاملين فيها. وعادة ما تدار هذه العملية رسمياً على أساس سنوي. ويمكن القيام بقياس أداء العاملين بشكل

غير رسمي علة مرات سنوياً مما يساعدهم على تلافي أوجه القصور في هذا المجال أولاً بأول، وبالتالي تحسين أدائهم السنوي العام.

وجدير بالذكر، أن الموظفين الجدد غالباً ما يحتاجون إلى تقييم أدائهم على نحو أكثر تكراراً من الموظفين القدامى. ففي غالبية المكتبات ومراكز المعلومات يخضع الموظفون الجدد إلى فترة تجربة قد تستمر عدة شهور قبل تعيينهم على نحو دائم، يتمّ خلالها مراقبة أدائهم وتقييمه وتوجيهه أولاً بأول، ويتمّ في نهايتها تقييم أدائهم الكلّي. وبعد تعيين هؤلاء رسمياً في الوظيفة، يتمّ تقييم أدائهم مع زملائهم الآخرين سنوياً وعلى نحو منتظم.

إن عملية التقييم تتطلب وجود معايير معينة يمكن استخدامها في قياس كفاءة أداء العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وبالتالي تحديد الانحرافات الناتجة عن هذه المعايير. وتنقسم معايير قياس الأداء إلى خمسة أنواع، وهي: معايير كمية تتعلق بكمية الانتاج، ومعايير نوعية تتعلق بنوعية الأداء وجودته، ومعايير تكلفة تتعلق بالنفقات المصروفة على إنجاز أحد الأعمال، ومعايير زمنية تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، ومعايير القيم المعنوية وتتعلق بمجالات غير ملموسة مثل درجة إخلاص العاملين وولائهم للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات، وروحهم المعنوية، وغيرها.



مخطط توضيحي يبين دورة تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات.

مما سبق، نستطيع أن نتبين بعض المضامين الأساسية لمفهوم قياس الأداء في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

- قياس الأداء عملية مستمرة ومنتظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
- قياس الأداء عملية تتطلّب توفر معايير ومعدلات أداء التي على أساسها سيقارن أداء الفرد والحكم على كفاءته وسلوكه في العمل.
- عملية قياس الأداء تتضمن الحكم على أداء الفرد من الناحيتين الكمية والنوعية، وفي ضوء الزمن المتاح وتكلفة الأداء.
- عملية قياس الأداء ذات اتجاهين، فهي تتطلب توفر المعلومات الكاملة عن أداء الفرد لدى المدير أو المشرف، كما تستلزم إمداد الفرد بالمعلومات اللازمة عن أدائه وإنجازه.
- عملية قياس الأداء عملية موضوعية، إلاّ أنه لا يمكن التخلّص فيها نهائياً من التقدير الشخصي للقائم بالتقييم.
- عملية قياس الأداء تشمل جميع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على مختلف مستوياتهم الإدارية دونما تمييز، مما يشعرهم بنزاهة نظام قياس الأداء وعدالته، ويدفعهم إلى دعمه وعدم معارضته.

أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنبع أهمية تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات من مجموعة الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وهي:

١. الارتقاء بأداء العاملين وتطويره وتنميته، وذلك من خلال إمدادهم بالمعلومات المتعلقة بحقيقة أدائهم بالعمل ونقاط قوتهم وضعفهم في هذا المجال، مما يدفعهم إلى تلافي نقاط الضعف ومعالجتها.

٢. ترقية العاملين المتميّزين إلى وظائف مناسبة. فبناء على قياس الأداء يمكن ترقية بعض العاملين المتميّزين إلى وظائف مناسبة لقدراتهم ومهارتهم، ويتمّ في الوقت ذاته إعداد استراتيجية علاجية لذوي الأداء المنخفض.

٣. إجراء تعديلات في الرواتب والأجور. ففي ضوء المعلومات التي يتمّ الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب وأجور العاملين أو إنقاصها، ويمكن أيضاً اقتراح نظام حوافز معين لهم.

٤. تحسين علاقات العمل بين العاملين ورؤسائهم. إذ يسود جوٌّ من التفاهم والعلاقات الحسنة بين العاملين ورؤسائهم عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم المبذولة في أدائهم لعملهم مكان تقدير واهتمام رؤسائهم.

٥. تنمية كفاءة المشرفين والمديرين. إذ يعمل قياس الأداء على تنمية ملكة التقدير والحكم السليم على الأمور لدى المشرفين والمديرين، وإكسابهم مهارات الرقابة الفعّالة المستمرة، والقيادة الصالحة الرشيدة.

٦. رفع الروح المعنوية للعاملين. إن وجود نظام رسميّ لقياس الأداء قائم على أساس من العدالة والموضوعية يبعث الثقة في نفوس العاملين بأن الإدارة تعامل كل فرد منهم على أساس كفاءته وجهده، مما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العمل واستقرارهم فيه.

٧. الكشف عن حاجات التدريب. إذ يعدّ قياس الأداء أداة مهمّة للكشف عن الحاجات التدريبية للعاملين، وبالتالي تحديد أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.

طرق قياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر أكثرها شيوعاً فيما يلي:

١. طريقة المقالة (التقرير) (Essay Method): تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقرير. وقد يكون التقرير وصفياً إنشائياً ومختصراً، أو تفصيلياً يشتمل على وصف الأعمال والمهام التي قام بها الفرد، ونقاط قوته وضعفه في العمل، ورأي المقيّم فيه. ويختلف طول التقرير ومحتواه من مقيّم إلى آخر ومن مكتبة إلى أخرى. ومن مساوئ هذه الطريقة صعوبة تحقيق الثبات، لأن بعض المقيّمين يركزون على عوامل أو عناصر في الفرد أو في عمله تختلف عن تلك التي يركز عليها غيرهم. كما أن أسلوب المقيّم في الكتابة يمكن أن يؤثر في التقييم، إذ قد يحصل الفرد على تقييم غير مناسب نتيجة ضعف لغة المقيّم وأسلوب كتابته. ويمكن القول بأن

طريقة المقالة يمكن أن تكون فاعلة أكثر إذ ما استخدمت مع طرق أخرى لقياس الأداء.

٢. طريقة الترتيب Rank Orders: تعتمد هذه الطريقة على ترتيب الأفراد ترتيباً تنازلياً من الأفضل إلى الأسوأ من حيث أدائهم العام. إذ يتمّ أولاً اختيار الفرد الذي يحتلّ المرتبة الأولى في الأداء، ومن ثمّ الفرد الذي يليه في حسن الأداء، وهكذا حتى يتمّ ترتيب جميع الأفراد العاملين على شكل قائمة. وثمة صعوبة في تطبيق هذه الطريقة خاصّة في الإدارات أو الأقسام ذات الأعداد الكبيرة من العاملين، وعندما يتساوى تقييم أكثر من فرد لاحتلال رتبة واحدة.

٣. طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين Paired Comparison: يتمّ بموجب هذه الطريقة تقسيم العاملين في إحدى دوائر المكتبة أو أحد أقسامها إلى مجموعات زوجية مؤلفة من فردين. ويقوم المقيّم بمقارنة أداء كلّ فرد مع جميع الأفراد الموجودين داخل مجموعته. فعلى سبيل المثال إذا كان لدينا خمسة أفراد (أ، ب، ج، د، هـ) فإنه يتمّ تكوين عشر مجموعات كما يلي :

أ مع ب	ب مع ج	ج مع د	د مع هـ
ب مع ج	ب مع د	ب مع هـ	
ج مع د	ج مع هـ		
د مع هـ			

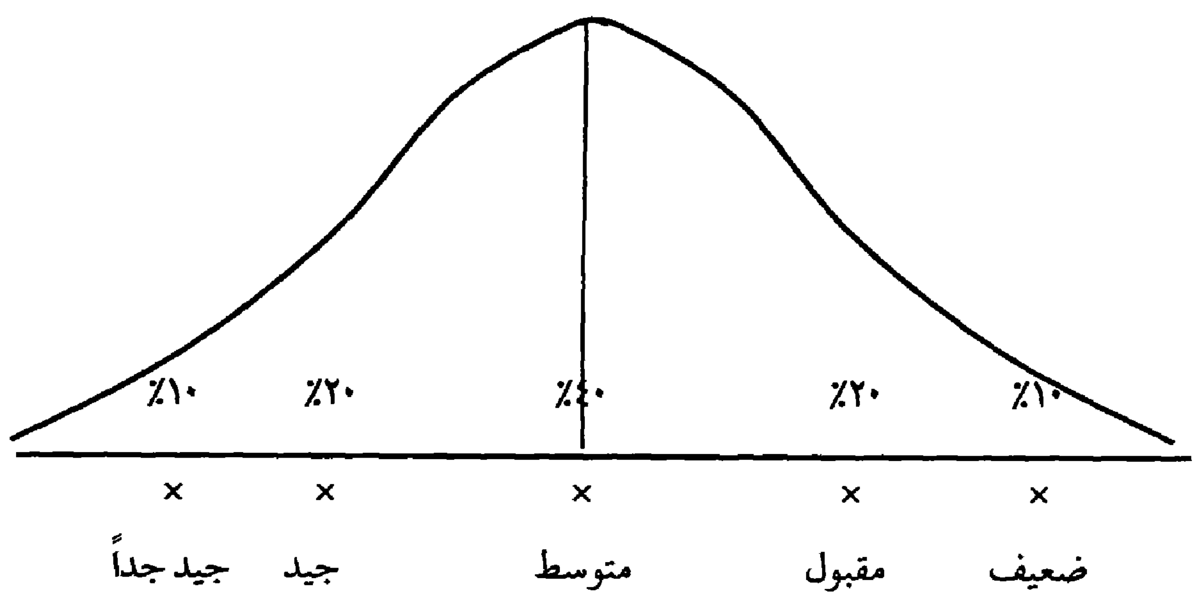
بعد تكوين المجموعات الثنائية، يقوم المقيّم بمقارنة كلّ ثنائية ليختار الموظف الأفضل. بعد ذلك يتمّ تلخيص النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الموظف	عدد المرات التي ذكر فيها الموظف على أنه الأفضل في مجموعته	ترتيبه	
أ	٣	٢	
ب	٤	١	← الموظف الأفضل أداءً
ج	٢	٣	
د	١	٤	
هـ	–	٥	← الموظف الأسوأ أداءً

تتميّز طريقة المقارنة الثنائية بأنها توفر قدراً معقولاً من الموضوعية على أساس

مقارنة الموظف بأفراد مجموعته. لكن يؤخذ عليها أنها غير عملية ومعقدة وتتطلب وقتاً طويلاً في القياس، وخاصة في حالة وجود أعداد كبيرة من العاملين. كما لا يمكن بوساطتها إظهار نواحي الضعف في الأداء، إذ تقتصر على توضيح أن فلاناً أكفأ من فلان.

٤. طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution: تعتمد هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعي (Normal Distribution) أو المنحنى الطبيعي لمستوى الأداء. إذ يكون المقيّم مجبراً على إدخال النسب المئوية في اعتباره عند توزيع العاملين بحسب كفاءتهم، فيضع نسبة (١٠٪) من ذوي الكفاءة المرتفعة منهم في أحد جانبي المنحنى، ويضع نسبة (١٠ ٪) من ذوي الكفاءة المتدنية منهم في الجانب الآخر، بينما يتركز أداء النسبة الكبيرة من ذوي الكفاءة العادية والمتوسطة في وسط المنحنى.



جيد جداً جيد متوسط مقبول ضعيف

تتميز هذه الطريقة بأنها سهلة الاستخدام، وأنها تجبر المقيّم على دراسة أداء مرؤوسيه وتحليله ومقارنته بشكل جيد ليتمكن من توزيعهم على الفئات السابقة بشكل صحيح. كما أنها تحقق قدراً معقولاً من الموضوعية، لأن استخدامها يمنع المقيّم من التساهل أو التشدّد في قياس أداء مرؤوسيه. ويؤخذ عليها أنها لا توضّح نواحي الضعف أو القصور في أداء العاملين للعمل على علاجها وتلافيها، كما يصعب استخدامها في حالة الأعداد الصغيرة من العاملين المراد قياس أدائهم.

٥. طريقة القوائم Check Lists : تعتمد هذه الطريقة في أبسط صورها على تصميم

قائمة تشتمل على فقرات أو عبارات وصفية وأمام كلّ عبارة يوجد مربعان سجل على أحدهما كلمة "نعم" وعلى الآخر كلمة "لا". يقوم المقيّم بالتأشير على أي من هذين المربعين بما يتفق ووجهة نظره نحو سلوك المرؤوس وتصرفاته وكفاءته في العمل. ولدى الانتهاء من التأشير على جميع البنود الواردة في القائمة، تقوم إدارة الأفراد بتحديد وزن أو قيمة لكلّ إجابة. مثل: " نعم " تعطى درجة واحدة، و" لا " تعطى صفراً. ويتمّ بعد ذلك احتساب مجموع درجات الأداء على جميع فقرات القائمة.

وتتميّز هذه الطريقة بسهولتها، إلاّ أن دور المقيّم فيها يكون محدوداً ويتركز على إخطار إدارة الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات بسلوك المرؤوس وتصرفاته في الأداء، ولا يتعداه ليقيّم مساهمة المرؤوس في تحقيق الأهداف الموضوعة.

		نعم	لا
١.	يظهر تقدماً في عمله.	☐	☐
٢.	إنتاجه يتميز بالجودة.	☐	☐
٣.	يقدم مقترحات بناءة.	☐	☐
٤.	علاقته بزملائه طيبة.	☐	☐
	.... الخ		

أنموذج طريقة القوائم.

٦. **طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives** : تتلخّص هذه الطريقة بمعرفة مدى تحقيق المرؤوس للأهداف التي سبق أن اشترك مع الرئيس أو المسؤول في تحديدها أو مدى التقدم الذي أحرزه في هذا المجال. فقد تكون درجة مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف الموضوعة غير مرضية أو هامشية أو مرضية تماماً. لذلك يطلق على هذه الطريقة أيضاً التقييم على أساس النتائج.

٧. **طريقة التقييم البياني Graphic Rating Scale** : تعدّ هذه الطريقة أكثر الطرق استعمالاً وشيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات، وتقوم على أساس تقييم الموظف بالاعتماد على مجموعة من العناصر أو الخصائص التي يتطلبها العمل الكفء، مثل: كمية العمل، الاستقلالية، التعاون، المبادأة، المواظبة، الدقة، حسن التصرف، وغيرها متبوعة بمقياس بياني متعدد الاختيارات يبدأ بتقدير ضعيف وينتهي بتقدير ممتاز.

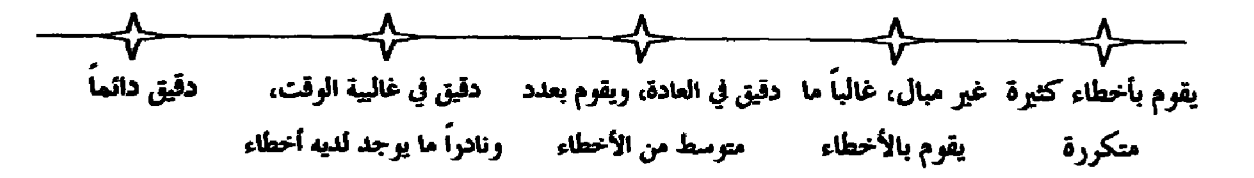
ضعيف	مقبول	جيد	جيد جداً	ممتاز

- التعاون
- المبادأة.

يقوم المقيّم بدراسة كلّ عنصر أو خاصيّة على حدة ويضع إشارة على الدرجة الأكثر انطباقاً من وجهة نظره على الفرد وأدائه في العمل. لدى الانتهاء من التأشير على جميع العناصر أو الخصائص، يحتسب مجموع درجات الفرد على المقياس ومتوسطها الحسابي، ويصنف ضمن فئات أداء محددة. مثل:

- أقل من ٥٠ درجة ضعيف.
- ٥٠ - ٥٩ درجة مقبول.
- ٦٠ - ٦٩ درجة جيد.
- ٧٠ - ٧٩ درجة جيد جداً.
- ٨٠ درجة فما فوق ممتاز.

وقد تطوّر مقياس التقييم البياني في الآونة الأخيرة، إذ تمّ حذف عبارات ضعيف، مقبول، جيد، إلخ واستبدلت بعبارات وصفية قصيرة دقيقة وواضحة. مثال ذلك: عبارة "الدقة في العمل" يمكن أن تقيم كما هو مبين في الشكل التالي:



تتميّز هذه الطريقة بسهولة استخدامها وأنها تبرز نقاط القوة والضعف في الأداء، وبالتالي تسهّل عملية مناقشة الموظف لأدائه. ويؤخذ عليها أن عملية إعداد مقياس العبارات الوصفية غير سهلة وتحتاج إلى تحليل كلّ عبارة إلى جزئيات تطابق التدرّج في مدى توفرها لدى الفرد.

وقبل أن ينتهي الحديث عن طريق تقييم أداء العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، لا بدّ من الإشارة إلى أن مسألة الموضوعية في التقييم، رغم أهميتها، هي مسألة نسبية وتخضع في كثير من الأحيان إلى تدخل العامل الشخصي لدى المقيّم في نظرته نحو الفرد الذي يتمّ تقييمه.

التحفيز Incentives:

يعدّ نشاط التحفيز نشاطاً آخر مهمّاً من نشاطات إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. وقد عولج هذا الموضوع في الفصل الخامس من الكتاب (التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات) على نحو مفصّل. ونستعرضه فيما يلي بشيء من الإيجاز بالقول بأن لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات حاجات (دوافع) متنوعة بحاجة إلى إشباع، تدفعهم إلى البحث عن الوسائل (الحوافز) التي تساعدهم على تحقيق ذلك الإشباع، وترفع من روحهم المعنوية في العمل، وتزيد من راحتهم وإنتاجيتهم فيه. وتعرّف الحوافز لذلك بأنها " الوسائل التي يتمّ بوساطتها إشباع الحاجات." وتعرّف أيضاً بأنها " المؤثرات الخارجية (المادية والمعنوية) التي تشجع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات للقيام بعملهم على أفضل وجه." ولا شك أن فهم دافعية الفرد في العمل يساعد إلى حدّ كبير في وضع نظام سليم وفاعل للحوافز في المكتبة مهما كان نوعها. إذ يعمل هذا الفهم على أن يقوم نظام الحوافز فيها على أسس علمية صحيحة.

أنواع الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات:

تنقسم الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات إلى أنواع متعددة، وهي: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية، والحوافز الفردية، والحوافز الجماعية. ولأغراض هذا الفصل من الكتاب وتكامله سنقوم بشرح الحوافز الإيجابية. وتقسّم الحوافز الإيجابية إلى الأنواع التالية:

أولاً. الحوافز المادية:

تعدّ الحوافز المادية أو النقدية من أهم الحوافز بالنسبة للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر نظراً لأهميتها في تأمين حاجاتهم الأساسية من مأكل ومشرب ومسكن وملبس. وهناك أنواع متعددة للحوافز المادية، من أهمها نذكر التالي:

١. **الأجر:** هو تعويض نقدي مباشر يتقاضاه الفرد لقاء عمله في المكتبة أو مركز المعلومات لفترة زمنية معينة. ولا شكّ أن الأجر أو الراتب يعدّان من أهم العوامل

في رضا الفرد عن العمل وتمسكه به واستقراره وإنتاجيته فيه. لذلك، فإن الاهتمام بوضع سياسة رشيلة وعادلة للأجور أو الرواتب يعدّ من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها.

٢. **الزيادات الدورية:** يحصل العاملون في المكتبات ومراكز المعلومات على الزيادات الدورية لسببين هما: الأقدمية في العمل، وكفاءة الفرد في عمله ونشاطاته وإنتاجيته فيه. وتعدّ الزيادات المالية التي يحصل عليها الفرد لقاء إنتاجيته في العمل الحافز الأهمّ للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، لأنها تعكس تقدير الإدارة لهم واعترافها بجهودهم.

٣. **المكافآت:** المكافأة هي "مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميّز، أو تحقيق مستوى معين من الانتاج، أو تحقيق وفر في مجال ما." وللمكافآت أيضاً دور بارز في إشعار العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بأهميتهم، ورفع روحهم المعنوية، وإنتاجيتهم في العمل، وهي بالتالي من الحوافز المهمّة بالنسبة لهم.

٤. **المشاركة في الأرباح:** يقوم مبدأ المشاركة في الأرباح على أساس مفاده، أن الأرباح التي تحققها المؤسسة في فترة معينة، إنما هو انعكاس لجهود العاملين ونشاطهم وإنتاجيتهم في العمل. لذلك، يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزاً نقدياً لزيادة الإنتاج ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد. وينطبق مبدأ المشاركة في الأرباح على الأفراد العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة التابعة لمؤسسات إدارة الأعمال، كونهم جزءاً مهمّاً من العاملين فيها.

٥. **تعويضات نهاية الخدمة:** تشمل هذه التعويضات راتب التقاعد الذي يحصل عليه الموظف لدى بلوغه سن التقاعد القانوني وبخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات الحكومية، ومكافأة نهاية الخدمة وراتب الضمان الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد بسبب انتهاء خدمته في المكتبة أو مركز المعلومات وبخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات التابعة لمؤسسات القطاع الخاص. وتعدّ المزايا المادية لنهاية الخدمة من المزايا المهمّة المحفّزة للفرد على الاستقرار في العمل والبقاء فيه بغية الحصول عليها.

ثانياً. الحوافز المعنوية:

يقصد بالحوافز المعنوية تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة العاملين وتحفيزهم على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام الفرد كإنسان له أحاسيس وآمال وطموحات يسعى إلى تحقيقها من خلال العمل. ومن أهم الحوافز

المعنوية نذكر ما يلي:

١. **الترقية**: يقصد بالترقية "نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى وشغله لها، وذلك نتيجة لأدائه المتميّز بالعمل." ويحصل الفرد بموجب هذه الترقية على مزايا وظيفية جديدة مثل: الزيادة في الأجر، سلطات جديدة، مكانة متميّزة، إلخ، ومقابل هذه المزايا يتحمل الفرد أعباء وظيفية ومسؤوليات أكثر مما كان عليه في وظيفته السابقة. ومن هنا تعدّ الترقية حافزاً مشجعاً للفرد على العمل والانتاج.

٢. **تقدير جهود العاملين**: يكون ذلك بالمديح الشفهي لأداء الفرد المتميّز في العمل، أو توجيه رسالة شكر له بهذا الخصوص، أو منحه شهادة تقدير، أو وضع اسمه في لوحة الشرف للعاملين المتميّزين، وغير ذلك من أمور، مما يرفع من روحه المعنوية، ويزيد من رغبته في العمل وتمسكه به واستقراره فيه.

٣. **إشراك العاملين في الإدارة**: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة أن يكون لهم دور في عملية اتخاذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات، ورسم سياساتها وخططها، ووضع أهدافها، وغير ذلك من أمور. والهدف الأساسي من وراء ذلك هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وتنمية شعورهم بالمسؤولية.

٤. **الأمن الوظيفي**: يقصد بالأمن الوظيفي " شعور الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات بالاستقرار والطمأنينة بالعمل وأن ليس ثمة أمور تهدد وجوده فيه"، مما يساعد على رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته في العمل وجودته فيه.

٥. **توسيع العمل**: يعدّ توسيع العمل أحد الحوافز المهمّة التي احتلت مكانة بارزة في قائمة الحوافز المعنوية، ويسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في المكتبة أو في مركز المعلومات ضمن نطاق تخصّصه أو وظيفته الأصلية بغرض رفع روحه المعنوية وزيادة شعوره بأهميته في العمل.

٦. **إثراء العمل**: يشير هذا المصطلح إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات خارجة عن نطاق تخصّصه أو وظيفته الأصلية ولكن قد تكون قريبة منها وذات علاقة بها، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية.

٧. **تنظيم ساعات العمل**: من المعلوم أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفّز العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات على العمل بكفاءة وإنتاجية؛ لذلك، لا بدّ من تنظيم ساعات العمل وإعطاء فترات راحة منظّمة للعاملين، بما يضمن استمرارية نشاطهم وحيويتهم، ويطرد شبح التعب والإرهاق عنهم.

8. **تحسين ظروف العمل وبيئته:** من المعلوم أن توفر المناخ الصحيّ في بيئة العمل كالإضاءة، والتهوية، والتبريد، والتدفئة المناسبة، إلخ يؤدي إلى تحسين نفسية الفرد وروحه المعنوية في العمل وإنتاجيته فيه.
9. **حوافز الخدمات الاجتماعية:** ويقصد بها الحوافز التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات، وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية، وتساعدهم على حلّ مشكلاتهم الخاصة. ومن أمثلة هذه الخدمات: توفير جمعية تعاونية استهلاكية لشراء الحاجات اليومية، إنشاء صندوق للادخار، إنشاء ناد ثقافي رياضي اجتماعي، توفير التأمين الطبي والتأمين ضد العجز وإصابات العمل والتأمين على الحياة، توفير مرشد اجتماعي أو نفسي، وغيرها من خدمات تساعد على زيادة شعور العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات بالأمن الوظيفي، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم في العمل وولائهم له واستقرارهم فيه.

العلاقات الإنسانية Human Relations:

تعدّ إدارة العلاقات الإنسانية في العمل من الوظائف والأنشطة الرئيسة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. وهي ذلك الميدان الذي يرمي إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل من خلال تقدير كلّ فرد وتقدير مواهبه وإمكانياته وطاقاته وخبراته، واحترام مشاعره وحاجاته وآماله وطموحاته، واعتباره قيمة عليا في حدّ ذاته، وشعوره بالانتماء إلى جماعة العمل، وتحفيزه، وحلّ مشكلاته؛ وذلك بغرض رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته، وضمان استقراره في العمل وبقائه فيه.

مما تقدم نلاحظ أن نشاط العلاقات الإنسانية لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات يهدف أساساً إلى رفع الروح المعنوية للعنصر البشري في العمل، وبالتالي إنتاجيته فيه، على اعتبار أن مستوى أدائه وإنتاجيته يرتبطان مباشرة بمستوى روحه المعنوية. كما نلاحظ أيضاً ظهور عدة عوامل أساسية في تعميق العلاقات الانسانية في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي: نظرة الإدارة وفلسفتها بخصوص أنسنة العمل، والاختيار السليم للأفراد وإشباع الحاجات الانسانية، وتقديم الحوافز، والدافعية الإيجابية للعمل، والمناخ التنظيمي المناسب، والقيادة السليمة، والاتصال الفعّال، والتدريب، وتوفير الأمن والحماية للعاملين.

السلامة والصحة المهنية Occupational Safety:

يعدّ الحفاظ على صحة العاملين والتأكيد على سلامتهم من الأخطار والأمراض التي قد تؤدي إلى إعاقة أو وفاة من الوظائف المهمّة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. إن توفير بيئة عمل آمنة للعاملين يتطلّب من المكتبات ومراكز المعلومات التقيّد بالشروط والمتطلبات الخاصة بالسلامة والصحة المهنية التي تضعها الحكومة.

وهناك معايير للسلامة والصحة المهنية تهدف إلى الحيلولة دون إيقاع الضرر بالعاملين من جرّاء استخدام الأجهزة والأدوات والآلات، هذا بالإضافة إلى الحيلولة دون انتشار الأمراض بسبب تعرّض العاملين إلى مخاطر تتمثل على سبيل المثال بالغبار المتراكم على الكتب أو الرفوف أحياناً والذي قد يتسبب في مرض الأكزيما (مرض اليدين) أو الربو لدى العاملين في مخازن المكتبة أو مركز المعلومات. لذا، يقع على إدارة الأفراد في المكتبة أو مراكز المعلومات مسؤولية توعية العاملين بالأخطار والأمراض المهنية المحتملة، وحثّهم على الاهتمام بصحتهم.

الخدمات الاجتماعية للقوى البشرية Social Welfare:

إن تقديم الخدمات الاجتماعية للعاملين تعدّ من الوظائف الأخرى المهمّة لإدارة الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات. وتتلخّص هذه الوظيفة في تقديم الخدمة الصحية المتمثلة في التأمين الطبي، والتأمين على الحياة، والتأمين ضد العجز والشيخوخة، والخدمة الثقافية المتمثلة في إنشاء ناد ثقافي اجتماعي، وعقد المحاضرات والندوات الثقافية، وغيرها، والرعاية الاجتماعية والنفسية المتمثلة في توفير اختصاصي اجتماعي أو نفسي لمعالجة مشكلات العاملين الاجتماعية والنفسية، والرعاية الترفيهية المتمثلة بإقامة الأنشطة الرياضية، وتشجيع الهوايات، وإقامة الحفلات، وغيرها. وقد تقوم بعض المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً بتوفير سبل الانتقال للعاملين فيها من وإلى أماكن سكناهم مما يريحهم من عناء المواصلات، ويضمن وصولهم إلى أماكن عملهم وسكناهم في الوقت المناسب.

الفصل التاسع

العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات
Public Relations

مفهوم العلاقات العامة وطبيعتها:

يعدّ نشاط العلاقات العامة من الأنشطة المهمّة التي مارستها المكتبات منذ بداية تاريخها. ولقد تزايد الاهتمام بهذا النشاط في المكتبات ومراكز المعلومات مع بداية القرن العشرين، وأضحى يحتلّ مكانة مرموقة فيها منذ النصف الثاني من القرن ذاته. وقد ساهمت عوامل متعددة في تعزيز مكانة العاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات منها: تضخم حجوم هذه المكتبات ومراكز المعلومات وتعدد وحداتها التنظيمية وزيادة عدد العاملين فيها، وزيادة عدد المستفيدين منها واختلاف حاجاتهم واتجاهاتهم وميولهم وتوقعاتهم، وتباعد المسافة بينها وبين المستفيدين منها أحياناً، وتزايد تأثير المستفيدين على اتخاذ القرارات فيها، وزيادة حدة المنافسة فيما بينها لإرضاء المستفيدين وإشباع رغباتهم، وزيادة وعي المجتمع المحيط بها والمستفيدين منها بأهمية الحاجة إلى المعلومات الصحيحة وإلى مزيد من التفسيرات والإيضاحات حولها وحول أهدافها وأنشطتها وخدماتها وقراراتها وسياساتها. يضاف إلى ذلك، التطوّر المتسارع في تكنولوجيا المعلومات (الحواسيب، الإنترنت والبريد الإلكتروني، وغيرها) ووسائل الاتصال المطبوعة والسلكية واللاسلكية، وتنوعها، واتساع دائرة استخداماتها في المكتبات ومراكز المعلومات، الأمر الذي ساعد على تقريب المسافة بين هذه المكتبات ومراكز المعلومات من جهة، وبينها وبين مجتمعها المحيط والمستفيدين منها من جهة أخرى. وأخيراً، ميل قادة المكتبات ومراكز المعلومات وإدارتها لكسب ثقة المستفيدين وأخذ مصالحهم بعين الاعتبار، وذلك لتحقيق معادلة متوازنة أساسها الحرص على المصالح المشتركة لطرفي العملية وهما المكتبة أو مركز المعلومات والمستفيدين على حدّ سواء. إذ أدرك هؤلاء القادة والمديرون أن نجاح أو فشل استراتيجيات وأنشطة مكتباتهم

ومراكز معلوماتهم يتوقف لدرجة كبيرة على كيفية نظرة الجمهور الداخلي والعالم الخارجي لمؤسساتهم، وبالتالي أصبحوا أكثر انفتاحاً على وسائل الإعلام، وأسسوا إدارات خاصة بالعلاقات العامة، وأخذوا يحثّون مسؤولي العلاقات العامة لديهم على متابعة أنشطة هذه المكتبات ومراكز المعلومات أولاً بأول، والاتصال اللصيق بمتخذي القرار فيها على مختلف مستوياتهم الإدارية حتى يكونوا على اطلاع تام على أهدافها واستراتيجياتها والتطوّرات الحاصلة فيها، ومن ثمّ العمل على الترويج لها عبر الوسائل المختلفة والدفاع عنها عند اللزوم.

وهناك اختلافات كبيرة في تعريفات مفهوم العلاقات العامة، ولا يوجد اتفاق بين المفكرين والكتّاب على تعريف موحد له، ويرجع ذلك بالأساس إلى كون العلاقات العامة ظاهرة حديثة لم تبدأ في التبلور إلاّ في مطلع القرن العشرين، وإلى اختلاف الخلفيات والفلسفات التي ينطلق منها المفكرون والكتّاب. فالمفكر أو الكاتب المتخصص في مجال الاتصال يتناول العلاقات العامة باعتبارها حالة اتصالية، في حين ينظر إليها المتخصص في مجال الإدارة باعتبارها عملية أو نشاط إداري، وينظر إليها بعضهم الآخر باعتبارها مهنة ذات طابع خاص، وهكذا.

وبالنظر إلى اللفظين المكوّنين للمفهوم، فإن لفظ علاقات (Relations) يعني محصّلة الصلات والاتصالات التي تقوم بين مكتبة معينة وجمهورها، فالعلاقة هنا قائمة بين طرفين، لذلك فإن هذه الصلات والاتصالات تسير في اتجاهين من المكتبة إلى جمهورها، ومن الجمهور إلى المكتبة. وتأخذ الصلات والاتصالات هنا شكل العلاقة الدائرية التفاعلية التي تقوم على أساس علاقة التأثير والتأثر. أما كلمة عامة (Public) فيقصد بها الجمهور المتباين الذي يتصل عمله أو ترتبط مصالحه بالمكتبة أو مركز المعلومات.

ونورد فيما يلي بعض التعريفات المنتقاة للعلاقات العامة:

- العلاقات العامة في أبسط معانيها هي إقامة علاقات حسنة بين المنظمة وجماهيرها الداخلية والخارجية مبنية على التفاهم والثقة المتبادلة.
- العلاقات العامة هي جهود إدارية خلاّقة ومخطّطة ومدروسة ومستمرة تهدف لبناء علاقة سليمة ومجدية قائمة على أسس من التفاعل والاقناع والاتصال المتبادل بين

مؤسسة ما وجمهورها لتحقيق أهداف ومصالح مشتركة، ولتحقيق الانسجام الاجتماعي والبيئي بينهم عن طريق النشاط الداخلي القائم على النقد الذاتي لتصحيح الأوضاع، والنشاط الخارجي الذي يستغل جميع الوسائل المتاحة لنشر الحقائق والمعلومات والأفكار وتفسيرها وتطبيق كافة الأساليب المؤدية إلى ذلك بواسطة أفراد مؤهلين لممارسة أنشطتها المختلفة.

- العلاقات العامة هي فلسفة اجتماعية للإدارة تصاغ في سياسات وقرارات وأفعال ترمي إلى ضمان تحقيق الثقة والتفاهم المتبادل بين المؤسسة وجمهورها من خلال عملية اتصالية ذات اتجاهين.

هذه التعريفات المختلفة للعلاقات العامة تمكّننا من تبين بعض النقاط التي تعطي مزيداً من الوضوح لهذا المفهوم في مجال علم المكتبات والمعلومات:

- العلاقات العامة نشاط حيوي من نشاطات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، لا يمكن الاستغناء عنه في الوقت الحاضر.
- العلاقات العامة نشاط علمي مخطّط ومنظّم؛ وذلك لأنه يعتمد أسلوب التخطيط لحملاته وبرامجه المختلفة، ويوظّف مناهج البحث العلمي لتقييم اتجاهات جمهور المكتبة أو مركز المعلومات والتنبؤ بها.
- العلاقات العامة نشاط هادف، إذ يسعى بالأساس إلى بناء علاقات طيبة متوازنة تقوم على الثقة والرضا وتوافق المصالح بين المكتبات ومراكز المعلومات وجمهورها.
- العلاقات العامة عملية اتصالية متكاملة ذات اتجاهين تشمل المرسل (رجل العلاقات العامة) والرسالة (ما يقوله أو يكتبه أو ينقله رجل العلاقات العامة) والوسيلة (قد تكون اتصالاً شخصياً، صفحة مطبوعة، إذاعة، صحافة، تليفزيون، إلخ) والمتلقّي (جمهور المكتبة أو مركز المعلومات، مورّد، ناشر، مكتبة أو مركز معلومات، إلخ).
- العلاقات العامة نشاط اجتماعي لأنها تعزز الروابط بين إدارة المكتبة أو مركز المعلومات والمستفيدين أو الجمهور بعامة، كما تعزز الصورة الاجتماعية للمكتبة أو مركز المعلومات بينهم بخاصة.

- العلاقات العامة عملية مستمرة ودائمة. فما دام هناك جمهور من المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات، وما دامت المكتبات ومراكز المعلومات تتعامل مع بعضها بعضاً، وكذلك مع جمهور آخر من الموردين والناشرين، وغيرهم، تصبح العلاقات العامة ضرورة يومية ملحّة.
- العلاقات العامة ظاهرة مركبة تتطلب مهارات ومعارف متعددة في الإدارة، والاتصال، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، وعلم الانسان، والتسويق، والاعلان وغيرها.

أهمية العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ العلاقات العامة حلقة الوصل بين المكتبات ومراكز المعلومات والمجتمع الذي يحيط بها. فجميع المكتبات ومراكز المعلومات تقوم بتقديم خدمات ومنتجات معينة لأفراد المجتمع. لذا، لا بدّ أن تقيم علاقة عامة مع أولئك الأفراد تهدف إلى إعلامهم وإقناعهم بمنتجاتها وخدماتها وتستأنس بآرائهم في تقييم هذه المنتجات والخدمات وتحترم تلك الآراء وتهتدي بها، وتسعى إلى الحصول على رضاهم وتأييدهم ودعمهم لها. وما لم تكن إدارة العلاقات العامة في هذه المكتبات ومراكز المعلومات على مستوى عالٍ من الكفاءة والخبرة والمعرفة، فلا بدّ أن تتأثر علاقاتها بجمهورها وأفراد المجتمع المحيط بها، وقد يؤدي ذلك إلى أن تواجه مواقف صعبة قد يترتب عنها تكوين رأي مضاد أو معارضة، أو ظهور بعض التشويش وانتشار الشائعات، أو انصراف بعض أفراد جمهورها إلى مكتبات ومراكز معلومات أخرى بديلة، مما ينتج عنه خسائر مادية ومعنوية كبيرة. ومن هنا يمكن القول، إن العلاقات العامة ليست وظيفة ثانوية بالنسبة إلى المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، وإنما هي على العكس من ذلك وظيفة أساسية لها يتوقف عليها تحسين نظرة الناس إلى المكتبات ومراكز المعلومات وبالتالي قبولهم ودعمهم لها ورضاهم عنها، وإقبالهم على الإفادة منها ومن خدماتها.

وتنبع أهمية العلاقات العامة أيضاً من قدرتها على مواجهة الأزمات التي تمرّ بها المكتبة أو مركز المعلومات وعلى معالجتها. فعندما تتعرض مكتبة أو مركز معلومات إلى أزمة ما، يبذل رجالات العلاقات العامة جهداً كبيراً في دراستها وإيجاد استراتيجيات خاصة للتعامل معها؛ وذلك بالتعاون مع إدارة المكتبة أو مركز المعلومات. ويقوم

رجالات العلاقات العامة هنا بدور بارز في التنبؤ بالأسئلة والاستفسارات التي يمكن أن يطرحها المستفيدون أو الصحفيون، وغيرهم والإجابة عنها بشكل دبلوماسي وبما يمنح الاحساس بسلامة وضع المكتبة وقدرتها على تخطّي الأزمة بسرعة.

أسس ومبادئ العلاقات العامة:

هنالك مجموعة من الأسس والمبادئ الأساسية للعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. **المسؤولية الاجتماعية.** فالأساس في العلاقات العامة أن تراعي المكتبات ومراكز المعلومات مصالحها ومصالح جمهورها بذات الوقت.كما تقع عليها مسؤولية المساهمة في بناء مجتمعها المحيط وتقدمه.

٢. **العلاقات العامة تبدأ من الداخل إلى الخارج.** ويقصد بهذا أن المكتبات ومراكز المعلومات التي تسعى إلى الحصول على رضا جمهورها وثقته، عليها أولاً أن تضمن رضا العاملين فيها وثقتهم، لأنهم إذا كانوا سعداء في عملهم فإنهم يعكسون أثراً طيباً حولها من خلال معاملتهم الحسنة للمستفيدين على اختلافهم، وكذلك من خلال أحاديثهم الشخصية الطيبة عنها.

٣. **الالتزام بمبادئ الأخلاق السليمة.** إذ تدعو فلسفة العلاقات العامة المكتبات ومراكز المعلومات إلى الالتزام بمبادئ الأخلاق كالنزاهة والصدق والعدالة والاستقامة، وهي بهذا لا تخدع الجمهور ولا تغشّه بل تسعى إلى كسب ثقته بالقدوة الحسنة وليس بالأقوال فقط، فالعلاقات العامة سلوك وإعلام.

٤. **اتباع سياسة عدم إخفاء الحقائق.** فالأساس السليم في العلاقات العامة هو نشر الحقائق التي تهمّ الجمهور دون تحريف أو نقصان. فسياسة عدم إخفاء الحقائق كفيلة بالابقاء على ثقة الجمهور والقضاء على الشائعات الضارة.

٥. **كسب ثقة الجمهور.** ويكون ذلك من خلال توعيته وتعريفه بمجريات الأمور والحقائق، وشرح سياسة المكتبة أو مركز المعلومات وخططهما وبراجهما له، وإشعاره بأهمية رأيه في تحقيق الأهداف الموضوعة.

٦. **التعاون مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى.** إذ يعدّ هذا التعاون أحد أساسيات

نجاح برنامج العلاقات العامة، ويؤدي إلى إبراز الصورة الحسنة عن المكتبة أو مركز المعلومات.

٧. **استخدام أسلوب البحث العلمي.** فقد أصبح قياس الرأي العام للجمهور وتحليله اختصاصاً أساسياً من اختصاصات العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات. وللوصول إلى النجاح في هذا المجال، لا بدّ أن يتمّ استخدام بحوث العلاقات العامة والطرق الإحصائية ومناهج البحث العلمي، وذلك للوصول إلى نتائج دقيقة وصحيحة يمكن الأخذ بها لتوجيه وتعديل سياسات هذه المكتبات ومراكز المعلومات وبرامجها وأنشطتها المختلفة.

العلاقات العامة وجمهور المكتبات ومراكز المعلومات:

ذكر فيما سبق أن العلاقات العامة تتعامل مع نوعين من الجمهور في المكتبات ومراكز المعلومات، وهما الجمهور الداخلي، والجمهور الخارجي.

ويقصد **بالجمهور الداخلي** الأفراد العاملون في المكتبة أو مركز المعلومات. فمن المعلوم أن نجاح المكتبات ومراكز المعلومات في أنشطتها وخدماتها وتحقيق أهدافها الموضوعة يعتمد اعتماداً كبيراً على مدى رضا العاملين فيها عن العمل، ومدى تحقيقهم لحاجاتهم الإنسانية، ومدى سعادتهم فيها وولائهم لها. ولذلك، يمكن القول أن توفر البيئة الصحية الداخلية للعلاقات العامة تؤثر على نحو واضح في مدى تحقيق المكتبات ومراكز المعلومات لأهدافها المنشودة.

وتلعب العلاقات العامة دوراً مهمّاً في توفير ظروف ملائمة لخدمة الحاجات الانسانية داخل المكتبات ومراكز المعلومات. فهي تقوم بدور اتصالي مهمّ يستطيع تعزيز العلاقات وتنظيم الخدمات التي تساعد على إيجاد الانتماء المؤسسي لدى الفرد وإشباع حاجاته الانسانية. إذ يعمل اختصاصيو الغلاقات العامة على نحو دؤوب على الاتصال المباشر مع العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، ويحرصون على رفع روحهم المعنوية، وعلى إيجاد علاقات إيجابية بينهم، وعلى زيادة انتمائهم لمكتبتهم أو لمركز معلوماتهم، وذلك من خلال القيام بالرحلات، والأنشطة الرياضية والثقافية، وإقامة الحفلات والندوات، والتعاون في بعض المشاريع الاجتماعية كالإسكان مثلاً، والاحتفال

جماعياً بالأعياد والمناسبات الدينية والوطنية، وغيرها. وبذلك، تلعب العلاقات العامة دوراً بارزاً في تعزيز فرص التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يؤدي إلى إيجاد بيئة داخلية صحية تساعد على نجاحها.

ويشمل **الجمهور الخارجي** للمكتبة أو مركز المعلومات كلّ من سيتلقى الرسائل التي توجهها خارج إطارها التنظيمي. وينقسم الجمهور الخارجي إلى نوعين، وهما:

أ. **الجمهور الخارجي المباشر**، ونعني به المستفيدين من المكتبة أو مركز المعلومات. وهم المستهدفون من الرسالة الصادرة من اختصاصي العلاقات العامة، لأنهم المعنيون الأكثر بمنتجات وخدمات المكتبة أو مركز المعلومات.

ب. **الجمهور الخارجي غير المباشر**، يشمل هذا الجمهور المؤسسات الحكومية والخاصة، والمكتبات ومراكز المعلومات المنافسة، والمستفيدين المتوقعين مستقبلاً، والمجتمع بشكل عام.

وللوصول إلى الجمهور الخارجي تقوم المكتبات ومراكز المعلومات بمجموعة من الأنشطة والفعاليات مثل الاعلان، وحملات الترويج لخدماتها ومنجاتها، وإصدار النشرات أو الملصقات أو الكتيبات أو المقالات، والمشاركة في الندوات والاجتماعات، وغيرها. وتستخدم أدوات ووسائل متعددة مثل الصحف، والمجلات، والإذاعة، والتلفاز، والمعارض، والبريد الإلكتروني، وغيرها.

ومن الأهمية بمكان القول أنه من مصلحة المكتبات ومراكز المعلومات أن تبني جسوراً من الثقة والتواصل والتفاهم والتعاون مع جمهورها. إذ أن استمرار عملها بنجاح مرهون بمدى قبول الجمهور لها وبما تقدمه من منتجات وخدمات. وتتطلب هذه العملية تفسير هذه المكتبات ومراكز المعلومات لجمهورها ، وتفسير الجمهور لها. وفي إطار تفسير المكتبات ومراكز المعلومات لجمهورها تعمل هذه المكتبات ومراكز المعلومات على شرح سياساتها، وتقديم منتجاتها وخدماتها، وتفسير أدوارها للجمهور، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على منهجية واضحة تستند إلى جذب انتباه الجمهور، وإثارة اهتمامه، والفوز بتفهمه، وكسب قبوله.

والعلاقات العامة لا يمكن أن تعمل وتمارس أدوارها من فراغ. فالمؤشر الأكثر دقة على نجاحها في تفسير المكتبة أو مركز المعلومات للجمهور يكمن في قدرتها على الوصول إلى إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وفهم طريقة تفكيرها، والأساليب التي تتبعها لتنفيذ سياساتها واتخاذ قراراتها. ومن هنا يمكننا التساؤل هل يستطيع اختصاصي العلاقات العامة في مكتبة أو مركز معلومات ما أن يفسر قراراً اتخذته الإدارة دون أن يكون على معرفة بالأسباب والدوافع والمبررات لاتخاذ هذا القرار؟ لذلك، فإن امتلاك العاملين في مجال العلاقات العامة لمهارات عالية وأساليب مبتكرة لا يغني إطلاقاً عن عرفتهم بعمق لما يدور في عقل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات لكي يتمكنوا من إيصاله بوضوح وتفسيره بدقة للجمهور، ومعرفتهم أيضاً بظروف مؤسستهم وعلاقتها بمحيطها.

أما فيما يتعلق بتفسير الجمهور للمكتبة أو مركز المعلومات، فيتطلب من المكتبة أو مركز المعلومات رصد اتجاهات الجمهور وميوله وحاجاته والعمل على دراستها وتحليلها بأسلوب علمي. وقد أظهرت الدراسات والبحوث المنشورة أن هذه الوظيفة تعدّ من أخطر الوظائف التي تمارسها العلاقات العامة، وبدونها يمكن أن تواجه المكتبات ومراكز المعلومات مواقف صعبة وخسارات مالية ومعنوية كبيرة.

أهداف العلاقات العامة:

هنالك أربعة أهداف عامة رئيسة للعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. بناء سمعة طيبة للمكتبة أو مركز المعلومات لدى الجمهور.
٢. المحافظة على حالة دائمة من الثقة والرضا عن المكتبة أو مركز المعلومات لدى الجمهور.
٣. تكوين صورة ذهنية إيجابية عن المكتبة أو مركز المعلومات لدى الجمهور.
٤. تشكيل حالة من التوافق المصلحي بين المكتبة أو مركز المعلومات والجمهور.

وبالنظر إلى الأهداف السابقة للعلاقات العامة، يلاحظ أنها مكمّلة لبعضها بعضاً. فبناء السمعة الطيبة يقود إلى تكوين حالة الثقة والرضا عن المكتبة أو مركز

المعلومات، وتقود هذه بدورها إلى تكوين صورة ذهنية إيجابية تدفع باتجاه تشكيل حالة التوافق المصلحي. من هنا، يمكن القول أن الهدف النهائي لجهود العلاقات العامة هو مصلحيٌّ بالضرورة، إذ تسعى المكتبات ومراكز المعلومات في نهاية المطاف إلى زيادة الإقبال عليها والإفادة من مصادرها وخدماتها، مما يساعدها على تحقيق أهدافها المنشودة، وبالتالي التقدم والاستمرارية.

وتشير الدراسات والأبحاث المنشورة إلى مجموعة أخرى من الأهداف التي تسعى إدارة العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات إلى تحقيقها، وهي أهداف تصبّ في دائرة الأهداف الرئيسة السابقة، وهي:

أولاً- أهداف ذات صلة بالمكتبة أو مركز المعلومات:

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

١. تحقيق الفهم المشترك والثقة المتبادلة مع الجمهور.
٢. الاعلام عن أهداف ونشاطات المكتبة أو مركز المعلومات.
٣. الترويج لأهمية المنتجات والخدمات التي تقدمها المكتبة أو مركز المعلومات.
٤. تعزيز مكانة المكتبة أو مركز المعلومات في أذهان الجمهور.
٥. خلق القناعة بالترابط بين أهداف المكتبة أو مركز المعلومات وأهداف الجمهور.
٦. دعم الصلة والعلاقة المتميّزة مع أجهزة الإعلام المختلفة، صحافة، إذاعة، إلخ.
٧.حماية المكتبة أو مركز المعلومات من الإشاعات الضارة والأخبار الكاذبة.
٨. توعية إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بردّ فعل سياساتها لدى الجمهور.

ثانياً- أهداف ذات صلة بالعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات (الجمهور الداخلي):

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

١. كسب ثقة العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وتأييدهم لمؤسستهم بإمدادهم بالمعلومات الصحيحة والحقائق اللازمة لهم عنها وعن سياساتها وأنشطتها وظروفها.
٢. الارتقاء بالمستوى الثقافي والاجتماعي للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات.

٣. نشر الوعي المهني، وتنمية الاحساس بالمسؤولية والالتزام لدى العاملين.
٤. تنمية العلاقات الاجتماعية الإيجابية بين العاملين،وخلق روح التفاهم والتعاون بينهم.
٥. رفع الروح المعنوية للعاملين بغرض زيادة انتمائهم المؤسسي ورفع كفايتهم الانتاجية.
٦. تبصير العاملين بأنسب الوسائل لزيادة الكفاية والانتاجية.

ثالثاً. أهداف ذات صلة بالجمهور الخارجي للمكتبة أو مركز المعلومات:

وتتمثل هذه الأهداف فيما يلي:

١. كسب ثقة الجمهور الخارجي وتفهمه وتأييده وتعاونه بإمداده بالمعلومات الصحيحة والحقائق اللازمة عن المكتبة أو مركز المعلومات من حيث الأهداف، والسياسات، والبرامج، والظروف والتحديات، إلخ.
٢. توضيح أهمية دور المكتبة أو مركز المعلومات في خدمة المجتمع المحيط وتقدمه.
٣. إقامة علاقات إيجابية مع أفراد المجتمع المحيط ومؤسساته المختلفة.
٤. التعرّف على حاجات الجمهور الخارجي وميوله واتجاهاته ودراستها وتحليلها وإعلام إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بالنتائج.

ولتحقيق الأهداف المذكورة سابقاً، فإن على إدارة العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات أن تقوم بخمسة أدوار رئيسية، وهي:

١. العمل كمصدر مركزي للمعلومات الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات، بالإضافة إلى دورها كقناة اتصالية مع الجمهور.
٢. العمل على نقل الحقائق والآراء والتفسيرات ذات الصلة بعمل المكتبة أو مركز المعلومات، من خلال القنوات المناسبة (صحف، إذاعة، تلفاز، بريد إلكتروني، إلخ) لإبقاء الجمهور على اطلاع تام بمجريات الأمور.
٣. العمل على تنسيق الأنشطة والفعاليات ذات الصلة بالجمهور.
٤. العمل على جمع المعلومات الخاصة بأية تطوّرات أو تغييرات قد تحدث على اتجاهات الجمهور وميوله وحاجاته ودراستها وتحليلها.
٥. العمل على تخطيط البرامج والاستراتيجيات الاتصالية وتنفيذها، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعة.

وظائف العلاقات العامة:

هنالك خمس وظائف رئيسة للعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

1. **البحث:** ويقصد به تلك الدراسات المتعلقة بقياس اتجاهات الرأي العام بين جمهور المكتبة أو مركز المعلومات الداخلي أو الخارجي، وتقدير مدى نجاح الحملات والبرامج الإعلامية ووسائلها المختلفة، وذلك باستخدام أساليب علمية وإحصائية متقلمة ودقيقة.
2. **التخطيط:** ويقصد به رسم سياسة العلاقات العامة للمكتبة أو مركز المعلومات؛ وذلك بتحديد أهداف العلاقات العامة، والجماهير المستهدفة، وتصميم البرامج الإعلامية، وتحديد الميزانية اللازمة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة.
3. **الاتصال:** ويقصد به القيام بتنفيذ الخطط والبرامج المختلفة للعلاقات العامة، والاتصال بالجمهور المستهدف ونقل المعلومات والآراء والتفسيرات له من خلال وسائل إعلام محددة.
4. **التنسيق:** تقوم إدارة العلاقات العامة بالتنسيق بين أقسامها وبين الإدارات الأخرى في المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك فيما يتعلق بالأنشطة التي تقوم بها هذه الإدارات بغرض إنجاحها وتأكيد فعاليتها.
5. **التقويم:** ويقصد به قياس النتائج الفعلية لبرامج العلاقات العامة، والقيام بالإجراءات التصحيحية لضمان فاعلية البرامج وتحقيقها لأهدافها الموضوعة.

تنظيم إدارة العلاقات العامة:

يختلف حجم إدارات العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات وتنظيمها تبعاً لأهداف هذه المكتبات ومراكز المعلومات، وأنشطتها، ودرجة تفاعلها مع الجمهور، وعلاقاتها مع وسائل الإعلام، وطبيعة دورها في المجتمع المحيط. ومهما يكن من شيء، فقد اتبعت المكتبات ومراكز المعلومات عدة أنواع من التنظيم الداخلي للعلاقات العامة. إذ أوكل بعضها نشاطات العلاقات العامة لأحد المسؤولين في جهازها الإداري. ولا شك أن مثل هذا النوع من التنظيم بدائي ولا يتناسب مع متطلّبات الوقت الحاضر، لأن قدرات هذا الفرد ومهاراته تظلّ محدودة وقاصرة عن القيام بمتطلّبات وظيفة

العلاقات العامة. وغالباً ما تكون المكتبات ومراكز المعلومات التي تسلك هذا الاتجاه في العلاقات العامة صغيرة ولا تحتمل قيام إدارة متخصصة للعلاقات العامة بها. لذلك، فإن العلاقات العامة في هذا الحال تكون هامشية وأنشطتها محدودة ونادرة. وينطبق هذا الاتجاه بشكل خاص على المكتبات المدرسية، إذ يقوم أمينها في الغالب بوظيفة العلاقات العامة.

ومع زيادة الاهتمام بوظيفة العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات في الآونة الأخيرة، بدأت هذه الوظيفة تظهر في الهياكل التنظيمية إمّا إدارة مستقلة، أو قسماً أو شعبة في إدارة أخرى كإدارة الشؤون الإدارية مثلاً. ويستطيع الفرد أن يدرك الأهمية التي تمنحها المكتبة للعلاقات العامة من مكان هذه الوظيفة في هيكلها التنظيمي، ومن مكانة المسؤول الذي يوكل إليه أمر إدارتها، ومدى ارتباطه بإدارتها العليا. فإذا كان مدير العلاقات العامة مسؤولاً مباشرة أمام مدير المكتبة أو مركز المعلومات، فإنه من المؤكد أن العلاقات العامة تحظى باهتمام كبير من جانب الإدارة، وإذا كانت تحت مسؤولية موظف في وسط السلم الإداري أو أدناه، فإن ذلك يعدّ مؤشراً على ضعف أهمية العلاقات العامة في تلك المكتبة أو مركز المعلومات.

وجدير بالذكر، أن غالبية الهياكل التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات الكبيرة تتضمن إدارة خاصة بالعلاقات العامة تتكون من عدة أقسام مثل:

- قسم الخدمات الإعلامية الذي يشكل حلقة الوصل بين المكتبة أو مركز المعلومات وأجهزة الإعلام المختلفة من صحافة وإذاعة وتلفاز، ومن معارض ومؤتمرات صحفية.
- وقسم البحوث والتخطيط الذي يقوم بدراسة وتحليل اتجاهات الرأي العام للجمهور نحو المكتبة أو مركز المعلومات، ويشرف على إعداد أرشيف لنشاطات المكتبة أو مركز المعلومات.
- وقسم الشؤون العامة الذي يقوم بالاتصال المباشر مع الجمهور وبالقوى المؤثرة في المجتمع المحلي بغرض إطلاعهم على نشاطات المكتبة أو مركز المعلومات، كما يشرف أيضاً على استقبال الزوار على اختلافهم بغرض إرشادهم وتيسير أعمالهم وتوفير سبل الراحة لهم.

- وقسم العلاقات الداخلية الذي يوجه نشاطاته للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات ويضطلع بالإشراف على الخدمات الاجتماعية والثقافية والرياضية لهم.
- وقسم التصميم والإنتاج الذي يتولّى المهام الفنية الخاصة بإنتاج المطبوعات والمواد السمعية والبصرية والإلكترونية الخاصة بنشاط العلاقات العامة، وغيرها من الأقسام.

وفي المكتبات ومراكز المعلومات متوسطة الحجم تظهر العلاقات العامة بمستوى قسم إداري يضمّ عادة وحدتين، وهما: وحدة العلاقات الخارجية وتتولّى أنشطة العلاقات العامة خارج المكتبة او مركز لمعلومات، ووحدة العلاقات الداخلية وتتولّى مسؤولية أنشطة العلاقات العامة داخل المكتبة أو مركز المعلومات. وقد يضاف إليهما وحلة البحوث والتخطيط.

وبالإضافة إلى تأسيس الإدارات أو الأقسام الخاصة بالعلاقات العامة، فقد اتجهت بعض المكتبات ومراكز المعلومات إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين في المجال كلّما كانت ضرورة ملحّة لذلك. إذ يكسب هذا الاتجاه المكتبة أو مركز المعلومات التوازن ويضمن سلامة برامج العلاقات العامة من النواحي الإدارية والفنية. كما أنه يقصر عمل المستشار على البرامج الكبيرة ويترك لإدارة العلاقات العامة الاضطلاع بالمهام اليومية والعادية. ومن المعلوم أن اقتران إدارة العلاقات العامة بمستشار خارجي يكسبها أيضاً وزناً وثقلاً أمام الإدارات المثيلة في المكتبات ومراكز المعلومات المحيطة.

العناصر الأساسية لبرنامج العلاقات العامة الناجح:

هنالك مقوّمات وعناصر أساسية لبرنامج العلاقات العامة الناجح في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. **دعم الإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات لبرامج العلاقات العامة.** إذ تعدّ هذه النقطة الركيزة الأولى الأساس لنجاح هذه البرامج. فبدون الدعم المادي والمعنوي للإدارة؛ تصبح هذه البرامج خاوية ودون معنى، وسرعان ما تتلاشى وتندثر.

٢. **قرب موقع المكتبة أو مركز المعلومات من الجمهور.** إذ يؤثر هذا الموقع على مدى الاتصال بالجمهور ونقل المعلومات اللازمة له في الوقت المناسب. ففي حال

المكتبات العامة مثلاً يفضّل أن يكون موقعها قريباً ما أمكن من التجمّعات السكنية والتجارية والصناعية بحيث يسهل الوصول إليه.

٣. **العاملون.** تتطلب العلاقات العامة لأدائها بصورة فاعلة كادراً من العاملين يتمتعون بحسن المظهر واللباس، واللباقة، والذكاء، والاتزان، والحماس، وحب التعامل مع الناس، وغيرها. فالجمهور يكوّن انطباعاً عن المكتبة أو مركز المعلومات من خلال تعامله مع العاملين في العلاقات العامة فيهما على نحو خاص. وعليه، فإن من العناصر الأساسية لأي برنامج علاقات عامة فاعل توافر العدد الكافي والمدرب من العاملين الذين يتمتعون بصفات شخصية مميّزة، وبقدرات اتصالية عالية.

٤. **المسؤولية الاجتماعية.** يتعلق هذا العنصر بمدى مساهمة المكتبة أو مركز المعلومات في خدمة المجتمع وتطوّره ورقيّه، ووضع مصالحه جنباً إلى جنب مع المصلحة العامة. فشعور أفراد المجتمع بالمسؤولية اتجاه المكتبة أو مركز المعلومات يعدّ عنصراً أساساً من عناصر نجاح برنامج العلاقات العامة.

٥. **وسائل الاتصال المناسبة.** فهناك وسائل الاتصال الوجاهية مثل المحاضرات واللقاءات والندوات، وهناك وسائل الاتصال الجماهيري مثل الصحف، والإذاعة، والتلفاز، والبريد الإلكتروني، وغيرها. وتلعب هذه الوسائل دوراً مهمّاً في الترويج لأنشطة المكتبات ومراكز المعلومات وخدماتها والاعلان عنها، وأيضاً نقل المعلومات إلى أفراد الجمهور. وجدير بالذكر، أنه يمكن استخدام أكثر من وسيلة واحدة بذات الوقت لتحقيق أهداف برنامج العلاقات العامة.

٦. **العلاقات الحسنة مع وسائل الإعلام.** فمن المعلوم أنه كلّما كانت العلاقة إيجابية وحسنة بين إدارة العلاقات العامة وبين وسائل الإعلام المختلفة؛ كانت فرص نجاح البرنامج أكبر.

مراحل إعداد برنامج ناجح للعلاقات العامة:

يمرّ إعداد برنامج ناجح للعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات بعدة مراحل، وهي:

١. تحديد الأهداف:

تعدّ مرحلة تحديد الأهداف المرحلة الأولى الأساس في إعداد أي برنامج للعلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ ينبغي تحديد الأهداف التي يسعى البرنامج إلى تحقيقها خلال فترة زمنية معينة بدقة ووضوح وموضوعية عالية. فقد يكون أهداف البرنامج مثلاً: تحسين صورة المكتبة أو مركز المعلومات لدى الجمهور، ومن ثم كسب ثقته وتأييده وتعاونه.

٢. جمع المعلومات المتعلقة بالبرنامج وتحليلها:

تتمثل هذه الخطوة في اتجاهين، وهما:

أ. جمع معلومات عن المكتبة أو مركز المعلومات من حيث الأهداف، والأنشطة، والخدمات المقدمة للمجتمع المحيط وطبيعة العلاقة به.

ب. دراسة اتجاهات الجمهور المحيط وحاجاته ومتطلباته وميوله واتجاهاته، وتحليلها وفهمها. ونظراً لكبر حجم الجمهور أحياناً، يتمّ تجزئته أو تقسيمه إلى فئات محددة. مثل: يقسّم جمهور المكتبة الجامعية إلى فئات هي الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، والباحثين الآخرين من خارج الجامعة. ومن خلال تحليل آراء واتجاهات فئات الجمهور المختلفة تستطيع المكتبة أو مركز المعلومات من التعرّف على المشكلات والصعوبات التي تواجه كلّ فئة من هذه الفئات، ومن ثمّ إيجاد الوسائل المناسبة لمواجهتها وعلاجها. كما يمكن التعرّف على الحاجات التي يسعى الجمهور للحصول عليها، ووضعها في سلّم أولويات بحسب أهميتها، والعمل على تلبيتها في ضوء الإمكانيات المتاحة. ويفيد هذا التحليل أيضاً في تشكيل سياسة المكتبة أو مركز المعلومات وتطويرها بما يتلاءم والظروف المحيطة. فقد تقود هذه الدراسات والتحليلات إلى الإبقاء على السياسة القائمة، أو تعديلها على نحو جزئي، أو تغييرها على نحو جذري لكي تتوافق واتجاهات الجمهور وميوله وحاجاته.

٣. وضع الخطة:

من المعلوم أن نشاط العلاقات العامة له غاية ويرتكز على خطط منظّمة سلفاً لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة. وبذلك، يتمّ في هذه المرحلة من مراحل إعداد برنامج العلاقات العامة وضع خطّة تحدد مراحل تنفيذ البرنامج، ومدته الزمنية، والوسائل التي سيتمّ استخدامها لتنفيذه.

٤. **تنفيذ البرنامج:**

في هذه المرحلة يبدأ الفعل الاتصالي لإدارة العلاقات العامة في المكتبة أو مركز المعلومات الذي يهدف عادة إلى كسب ثقة الجمهور وتفهمه. وتتضمن هذه المرحلة نقل المعلومات إلى الجمهور عن مختلف الأمور والقضايا التي تهمّه حول المكتبة أو مركز المعلومات بصدق وموضوعية. وقد تستخدم أكثر من وسيلة واحدة للقيام بهذا الأمر مثل اللقاءات والاجتماعات مع أفراد الجمهور، وتوزيع مطبوعات ونشرات عليه أعدّت خصيصاً، ونشر مقالات في الصحف والمجلات، وعقد ندوات إذاعية وتلفزيونية، وغيرها. ويتطلّب تنفيذ البرنامج تعاون جميع إدارات المكتبة أو مركز المعلومات مع إدارة العلاقات العامة، لأن البرنامج يرمي في النهاية إلى تحقيق المصلحة العامة وليس مصلحة إدارة بذاتها فقط.

٥. **تقييم البرنامج:**

تعدّ هذه المرحلة بمثابة تغذيه عكسية من أجل الإفادة منها في البرامج القادمة. وتهدف إلى معرفة التغييرات التي أحدثتها العملية الاتصالية بآراء الجمهور ومواقفه واتجاهاته نحو المكتبة أو مركز المعلومات، ومحاولة رصد الانحرافات ومعالجتها لضمان فاعلية برنامج العلاقات العامة وتحقيقه لأهدافه الموضوعة. وبمعنى آخر يتمّ في هذه المرحلة تفحّص جميع جوانب البرنامج، وكيف نفّذت؟، وهل تمّ التنفيذ كما هو مخطّط له أم لا ؟ وما الانحرافات الحاصلة ؟ بغرض معالجتها. ومن الأهمية بمكان إعلام إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بنتائج عملية التقييم لتقوم بدورها بتعديل سلوكها وسياساتها بما يتلاءم وهذه النتائج في سبيل بناء مزيد من الثقة والفهم المشترك مع الجمهور.

اختصاصي العلاقات العامة: خصائصه ومؤهلاته.

يلعب اختصاصي العلاقات العامة دوراً رئيساً ومهمّاً في نجاح برامج العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات. فهو يشبه الوتر الحسّاس الذي ينقل الأنغام الصادقة من المكتبة أو مركز المعلومات إلى الجمهور وبالعكس، وهو المحور الأساس الذي يدور حوله كلّ نشاط اتصالي أو إعلامي. لذلك، فمن الواجب أن تتوافر فيه

صفات شخصية محددة، وقدرات ومهارات اتصالية عالية، وأن يكون معدّاً إعداداً علمياً ومعرفياً متميزاً.

أولاً. الصفات الشخصية:

من الصفات الشخصية المحببة التي لا بدّ من توفرها في شخصية اختصاصي العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي: الجاذبية وقوّة الشخصية، واللباقة، وحسن المظهر، والإحساس المرهف، وحب الاستطلاع، والكياسة، والاتزان، وحبّ الآخرين، والموضوعية، والحماس، والخيال الخصب، والاستقامة، والنشاط الدائم، والقدرة على الاحتمال، والصبر، وغيرها من الصفات التي تجعله مقبولاً لدى الجمهور وتمكّنه من نيل ثقته.

ثانياً. القدرات الاتصالية:

من المفروض أن يتمتع اختصاصي العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات بقدرات ومهارات اتصالية عالية، ومنها:

أ. **اللغة:** إن التأثير في الآخرين هو محور العلاقات العامة. لذلك، لا بدّ أن يتحلّى اختصاصي العلاقات العامة بلغة قوية رصينة تمكّنه من القدرة على استعمال الكلمات والعبارات التي تعبّر عن أفكاره بدقة، والتي تتفق في مدلولها مع الإطار الدلالي للجمهور الذي يخاطبه.

ب. **الكتابة والتحرير:** تعدّ مهارة الكتابة والتحرير من أهمّ المهارات التي يجب توافرها في اختصاصي العلاقات العامة. ويقصد بالكتابة هنا الكتابة الواضحة، المقنعة، المقروءة، الخالية من المصطلحات المعقدة والكلمات الغريبة. فوظيفة الكتابة هي نقل الأفكار والمعلومات والأحداث للآخرين بطريقة مكتوبة أو مطبوعة. ويتضمن التحرير إعداد المطبوعات والكتيبات والنشرات والمطويات ومراجعة محتوياتها. وتتطلب عملية الكتابة والتحرير من اختصاصي العلاقات العامة الإلمام التام بقواعد اللغة، ومهارات صحفية وإعلامية متميزة.

ج. **الاستماع:** تتضمن مهارة الاستماع اليقظة التامة لما يقال وفهم ما يقال. إن حسن الاستماع للآخرين وهم يتحدثون ويعبّرون عن آرائهم وأفكارهم يعطي

اختصاصي العلاقات العامة فرصة فهم جميع جوانب الحديث والردّ على جميع الأسئلة والاستفسارات ذات الصلة.

د. **التخاطب والتحدث:** تتضمن هذه العملية نقل المعلومات والآراء والأحداث إلى جمهور المكتبة أو مركز المعلومات بطريقة شفهية. كما تتضمن إلقاء الخطب والكلمات في الاجتماعات واللقاءات، والمشاركة في المناقشات والحوارات والمناظرات العامة والمتخصصة، والقدرة على الحديث عبر وسائل الاتصال المرئية والمسموعة. لذلك، يجب أن يكون اختصاصي العلاقات العامة متحدثاً ماهراً، قادراً على التعبير عن نفسه وأفكاره بطريقة سلسة وجذابة ومنطقية.

هـ. **بناء العلاقات:** تعدّ القدرة على بناء علاقات إيجابية سليمة مع الزملاء العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، ومع أفراد الجمهور والمجتمع المحيط ومؤسساته من المهارات والقدرات الرئيسة المهمّة التي يجب أن يتمتع بها اختصاصي العلاقات العامة والتي تشكّل الحجر الأساس لأنشطته المختلفة. فبدون العلاقات الإيجابية السليمة لن يستطيع اختصاصي العلاقات العامة النجاح في أنشطته ومهمّاته المختلفة. وتتطلب هذه المهارة من قبل اختصاصي العلاقات العامة التمتع بشخصية محبة ومقبولة، وجذابة، وبمهارات لغوية وكتابية متميزة، وبقدرات خاصّة في الحديث والاستماع وفهم الآخرين وكسب تعاطفهم وثقتهم وتأييدهم.

و. **إنتاج المواد الإعلامية:** تتطلب وظيفة العلاقات العامة إنتاج الكثير من المواد الإعلامية عن المكتبة أو مركز المعلومات مثل الصور والملصقات والبوسترات والكتيبات والمطبوعات والمواد الإذاعية والتليفزيونية. لذلك، يجب أن يتمتع اختصاصي العلاقات العامة بمهارات خاصة بإنتاج المواد الإعلامية وإخراجها وخاصة التصوير الضوئي والرسم التصويري واستخدام الحاسوب في المجال.

ثالثاً. الإعداد العلمي والمعرفي لاختصاصي العلاقات العامة:

إن وظيفة العلاقات العامة من الوظائف المتخصصة في المكتبات ومراكز المعلومات. لذلك، فهي تتطلّب إعداداً علمياً ومعرفياً متخصصاً من جانب المشتغلين بها، بمعنى ضرورة حصولهم على شهادات اختصاص في مجال العلاقات العامة من جامعة أو معهد أكاديمي معترف به، وإلمامهم الكافي بالموضوعات ذات الصلة، ومن هذه

الموضوعات نذكر ما يلي:

١. **الصحافة:** من الضروري أن يكون المشتغل في العلاقات العامة ملمّاً بالفنون الصحفية كصياغة الأخبار وإجراء التحقيقات والمقابلات وتحرير المقالات والإخراج. لأن هذه الفنون هي الأساس الذي يعتمد عليه في تقديم مادة الاتصال إلى الجمهور.

٢. **علم الدلالة:** تختلف دلالات الألفاظ من فرد إلى آخر، ومن جماعة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر. لذلك كان من الضروري لاختصاصي العلاقات العامة أن يلمّ بعلم الدلالة الذي يدرس الألفاظ من حيث قدرتها على الإبانة والوضوح، أو الغموض والإبهام طبقاً لاختلاف الأفراد والجماعات والمجتمعات.

٣. **الإدارة:** يحتاج رجل العلاقات العامة إلى معرفة خاصة بالعملية الإدارية، ومهارات الإدارة مثل مهارة القيادة، والإشراف، وإدارة الجماعات، وتفويض الصلاحيات، وتقييم الأداء، وإعداد الخطط والبرامج، وغيرها. ويتطلّب أيضاً معرفة خاصة بالهياكل التنظيمية للمؤسسات المختلفة ومراكز السلطة واتخاذ القرار فيها حتى يصل إلى الأفراد المسؤولين ومتخذي القرار بسهولة ويسر.

٤. **علم النفس:** يحتاج اختصاصي العلاقات العامة الذي يسعى إلى تشكيل اتجاهات الجمهور وتغيير أفكاره وسلوكه بما فيه صالح المكتبة أو مركز المعلومات أن يكون عارفاً بعناصر العمليات السلوكية، وأن يتعمق في دراسات الإدراك والتعلّم، والدوافع، والشخصية.

٥. **علم الاجتماع:** العلاقات العامة مجالها مجتمع المكتبة أو مركز المعلومات، لذلك فمن الضروري لاختصاصي العلاقات العامة دراسة بناء الجماعة، وأنماط الاتصال داخلها، وعوامل الحراك الاجتماعي، والعادات والتقاليد السائدة، وأساليب الضبط والتكيّف الاجتماعي، وغيرها.

٦. **الاقتصاد:** الإلمام بعلم الاقتصاد وأصوله ضروري لاختصاصي العلاقات العامة لأنه مطالب بأن يحقق أقصى فائدة من برامج العلاقات العامة بأقلّ تكلفة ممكنة. كما أن إلمامه بهذا العلم يساعده على التعرّف على الأحوال الاقتصادية السائدة في

المجتمع التي تلعب دوراً مهماً في توجيه سلوك أفراد المجتمع ومواقفهم من القضايا المطروحة.

٧. **أصول البحث العلمي:** يعتمد نجاح العلاقات العامة في المكتبات ومراكز المعلومات على مدى اعتمادها الأسلوب العلمي ومناهجه في العمل. ويتضح ذلك بصفة خاصة في عملية التعرّف على الرأي العام وفي بحوث قياس فعالية برامج العلاقات العامة. فالإلمام بالبحث العلمي وبأصوله ومناهجه يعدّ متطلّباً أساساً من متطلّبات اختصاصي العلاقات العامة الناجح، إذ يطلب منه تحديد أهداف البحث، وجمع المعلومات، والاشتراك في تحليل نتائجه ومناقشتها.

٨. **الإحصاء:** ترتبط الأبحاث بالإحصاء ارتباطاً كبيراً خاصة فيما يتعلق بإدخال البيانات المجمّعة عن آراء جمهور المكتبة أو مركز المعلومات واتجاهاته في الحاسوب وتحليلها إحصائياً ومناقشة النتائج واستخلاص العبر واقتراح التوصيات. وهناك مجموعة من البرمجيات الإحصائية الحاسوبية التي يفضّل لاختصاصي العلاقات العامة الإلمام بها والتعامل معها مثل برنامج SPSS و SAS وغيرهما.

تسويق المعلومات وخدماتها في المكتبات ومراكز المعلومات

مفهوم تسويق المعلومات وطبيعته وتعريفه:

تعدّ وظيفة التسويق من الوظائف المهمّة التي تمارسها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، وذلك بسبب التغيّرات المستمرة في بيئتها الخارجية وبخاصة في حاجات الجمهور المستهلك للمعلومات وأذواقه واتجاهاته، وبسبب مخزونها الكبير من مصادر المعلومات، وتنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها، والتنافس الشديد فيما بينها من أجل البقاء وإثبات الذات بالتميّز والانفراد، والظروف المختلفة التي تواجهها هذه المكتبات ومراكز المعلومات من انخفاض في ميزانياتها السنوية والارتفاع في تكاليف المواد ومصادر المعلومات والنقص في العاملين المتخصصين نتيجة كثرة دورانهم في العمل وانتقالهم إلى مكتبات ومراكز معلومات أخرى أكثر إغراء لهم، واتساع المسافة بين المستفيدين (الجمهور) وبين هذه المكتبات ومراكز المعلومات أحياناً كثيرة نتيجة لتوزّعهم في مناطق جغرافية متباعدة. كلّ هذا وغيره من العوامل دفع بالمكتبات ومراكز المعلومات إلى الاتجاه نحو تسويق نفسها ومصادرها وخدماتها مستخدمة نفس الأساليب والوسائل المستخدمة في المؤسسات الصناعية ومؤسسات إدارة الأعمال والمؤسسات الخدمية الحديثة الناجحة.

ويقوم مفهوم التسويق على دراسة حاجات المستفيدين ورغباتهم، ثم إنتاج السلع (فهارس، ببليوغرافيات، كشافات، قواعد بيانات، إلخ) والخدمات التي تؤدي إلى إشباع تلك الحاجات والرغبات، إضافة إلى عملية تسعير هذه السلع وتوزيعها وترويجها وإيصالها إلى المستفيدين.

وهنالك **تعريفات** متعددة للتسويق، نذكر منها ما يأتي:

-التسويق هو " جميع أوجه النشاط والجهود التي تبذل حتى يتمّ انسياب السلع والخدمات من المنتج أو المستورد إلى المستهلك النهائي." ويتضح من هذا التعريف

أنه يركز على وظائف التسويق وعلى الأنشطة التسويقية السابقة لإنتاج السلعة مثل دراسة السوق، واعتبارات الاستهلاك المتوقعة، وظروف المنافسة، واتخاذ القرارات الخاصة بشكل السلعة وحجمها وتغليفها وكمية الإنتاج اللازمة، ونطاق التكلفة التي تسمح بالتوزيع بسعر معين يتماشى مع ظروف السوق ويحقق فائضاً مناسباً من الربح.

- التسويق هو " نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات والمطالب الإنسانية عن طريق عمليات تبادلية." ويتضح من هذا التعريف أنه يعتبر أن الحاجات والرغبات الإنسانية هي نقطة البداية للنشاط التسويقي، وأن تبادل السلع والخدمات هو جوهر التسويق.
- التسويق هو " أحد وظائف المنظمة التي تقوم على إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المستهلكين ورغباتهم، وتسعير تلك السلع وتوزيعها وترويجها بشكل يؤدي إلى توافرها بين يدي المستهلك في الزمان والمكان المناسبين." يركز هذا التعريف على وظائف التسويق وأنشطته، والحاجات والرغبات، وخدمة التوصيل، وتوقيت التسويق ومكانه.
- التسويق هو " مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار نشاط إداري محدد، وتقوم على توجيه انسياب السلع والخدمات والأفكار لتحقيق الإشباع للمستهلك والمشتري الصناعي من خلال عملية مبادلة، تحقق أهداف المنتجين أو الموزعين أو المستوردين وذلك في حدود توجهات المجتمع." يركز هذا التعريف على مفهوم التكامل بين أنشطة التسويق المختلفة، وعلى أنه نشاط إداري، وعلى الحاجات والرغبات، وعلى تبادل السلع والخدمات، وعلى الحدود التي يضعها المجتمع على نوعية وجودة السلع والخدمات التي يمكن تسويقها.

أما في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات فيمكن استخلاص التعريف التالي الشامل للتسويق بأنه " مجموعة الأنشطة والأعمال المتكاملة التي تقوم بها إدارة متخصصة في المكتبة أو مركز المعلومات، تسعى من خلالها إلى توفير السلع، أو الخدمات، أو الأفكار للمستفيدين الحاليين والمتوقعين بالكمية والمواصفات والجودة المناسبة والمطلوبة وبما يتماشى مع أذواقهم، وفي الوقت والمكان المناسبين، وبأقل تكلفة

ممكنة، وبأسهل الطرق المتاحة، وذلك بالتعاون مع الدوائر الأخرى في المكتبة أو مركز المعلومات." ويتضمن هذا التعريف دراسة المستفيد (الجمهور) ورغباته وطلباته، وبعده تخطيط إنتاج السلعة أو الخدمة أو الفكرة التي تطابق هذه الرغبات والطلبات، وتحديد المقابل المادي (السعر) أو المعنوي للسلعة أو الخدمة أو الفكرة المنتجة، وترويجها وتوزيعها وإيصالها إلى المستفيد المقصود وبهذا، يهدف التسويق إلى إشباع حاجات المستفيد النهائي ورغباته وطلباته الحالية والمستقبلية، وإيجاد مركز تنافسي للمكتبة أو مركز المعلومات في السوق يساعدهما على البقاء والاستمرار والتطور والنماء في بيئة دائمة التغيّر والتقلّب، وفي ضوء انخفاض مستمر في الميزانيات والموارد المالية.

ولإعطاء مزيد من الإيضاح لمفهوم التسويق في المكتبات ومراكز المعلومات نورد النقاط الآتية:

- التسويق نشاط إداري اقتصادي ومخطّط بذات الوقت، ينطوي على عملية تبادل بين طرفين هما المكتبة أو مركز المعلومات (المنتج) والمستفيد النهائي (المستهلك للسلعة أو الخدمة أو الفكرة).
- المستفيد هو الهدف الرئيسي للنشاط التسويقي، لأن تلبية حاجاته ورغباته وطلباته تعدّ محور عمل التسويق.
- التسويق عملية شاملة ومستمرة تبدأ قبل إنتاج السلعة أو تهيئة الخدمة أو تقديم الفكرة، وذلك بدراسة حاجات المستفيد ورغباته وطلباته، وتوقع حجم الطلب المتوقع على المعلومات ومصادرها وخدماتها، والمواصفات ومستوى الجودة المطلوبة من قبل المستفيد وذوقه. وتمتد عملية التسويق بعد إنتاج السلعة أو تهيئة الخدمة أو تقديم الفكرة إلى تحديد سعرها (مقابلها المادي أو المعنوي) وترويجها وتوزيعها وإيصالها إلى المستفيد بالشكل الذي يرغب وبالطريقة المناسبة والسريعة. كما تمتد عملية التسويق في المكتبات ومراكز المعلومات بعد حصول المستفيد على المنتج (فهارس، كشافات، مستخلصات، ببليوغرافيات، معلومات، إلخ) إلى مساعدته وإرشاده على استخدامه على النحو الأفضل لكي يحصل على أقصى إشباع ممكن لحاجاته ورغباته وطلباته. كما تمتد أيضاً إلى دراسة ردود فعله على ما قدّم له، وبذلك فإن للتسويق دورة حياة مستمرة لا تنتهي.

- يعتمد المركز التنافسي للمكتبة أو مركز المعلومات في الوقت الحاضر على مدى نجاح نشاط التسويق في أداء مهمته في مجال دراسة السوق، ودراسة المنتجات والخدمات والأفكار المطلوبة، وتحديد السعر، والترويج، والتوزيع، وإيصال الوثائق والمعلومات والمنتجات الأخرى إلى المستفيد، إلخ.
- التسويق ليس بيعاً، وترويجاً، ودعاية، وإعلاناً، وعلاقات عامة. ولكن كلّ هذه عناصر مهمّة لمفهومه الشامل. كما أنه علم له أسسه ومبادؤه وقواعده.

تطور مفهوم تسويق المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات:

في فترة الستينيات وما قبلها من القرن العشرين، كان اهتمام المكتبات ومراكز المعلومات منصباً على تكوين مجموعات كبيرة وقوية من مصادر المعلومات المختلفة بغرض تعزيز مكانتها بين مثيلاتها في المدينة أو القطر . إذ كان يقاس نجاح المكتبات ومراكز المعلومات آنذاك بكبر حجمها من المصادر المعلوماتية. كما أنها كانت تفترض بأن مصادرها ومنتجاتها وخدماتها تتسم بمزايا مهمّة تجتذب المستفيدين إليها بتلقائية. وقد كان على المستفيد أن يصل إلى المكتبة أو مركز المعلومات للإفادة منهما. وقد استخدمت المكتبات ومراكز المعلومات آنذاك طرقاً تقليدية للتعريف بنفسها ومصادرها ومنتجاتها وخدماتها مثل لوحة الإعلانات، وصحيفة المكتبة. كما كانت تقدم السلع والخدمات المعلوماتية إلى المستفيدين دون مقابل. ويمكن القول إنه لم يكن لنشاط البيع أهمية في هذه الفترة، ولم يكن السوق سوق منافسة شديدة بين المكتبات ومراكز المعلومات، ولم يكن مفهوم التسويق واضحاً بمعناه الحديث.

أما مرحلة السبعينيات فقد اتصفت بزيادة الطلب على المعلومات من قبل المستفيدين على اختلافهم، ما أدى إلى اتجاه المكتبات ومراكز المعلومات إلى التعاون ومشاركة المصادر وسيلة لتلبية هذه الحاجة، وإلى ظهور العديد من بنوك المعلومات مثل OCLC و RLIN و UTLAS التي اعتمدت المشاركة في المعلومات أساساً لأنشطتها، ولكنها فرضت رسوماً معينة على المكتبات ومراكز المعلومات غير المشاركة مقابل السلع والخدمات المعلوماتية المقدمة لها. كما ظهرت فئة وسطاء المعلومات وهي مجموعة من الأفراد والمؤسسات الخاصة التي تقدم المعلومات إلى المستفيدين مقابل رسوم أو

مكافأة مالية محددة.

وفي مرحلة الثمانينيات، ونتيجة للصعوبات المالية التي واجهتها المكتبات ومراكز المعلومات، أخذ بعضها يروّج لمفهوم الخدمة مقابل رسوم مالية، وأخذ كثير من الكتّاب والباحثين يكتبون حول الموضوع، فظهرت كثير من الكتب والدراسات والبحوث التي تناولته وموضوع تسويق المعلومات. وفي هذه الفترة أصبح الاهتمام منصبّاً بشكل أكبر على دراسات المستفيدين وسلوكهم في الحصول على المعلومات، وأصبح إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم مركز هذا الاهتمام. وبذلك، بدأت الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات وخاصة في الدول المتقدمة مراعاة تصميم السلع والخدمات المعلوماتية بما يتناسب مع هذه الحاجات والرغبات والأذواق، والاهتمام بعرضها والترويج لها بطريقة أفضل لاجتذاب أكبر عدد من المستفيدين. وقد أدى هذا الاتجاه إلى تحقيق نوع من التوازن بين مصلحة المكتبة أو مركز المعلومات ومصلحة المستفيد.

وقد اتصفت مرحلة التسعينيات من القرن العشرين بالانخفاض الواضح في ميزانيات المكتبات ومراكز المعلومات، والاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزيادة الطلب على المعلومات من قبل المستفيدين، وزيادة حدة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات على احتلال مكانة خاصة في سوق المعلومات، وتنوع السلع والخدمات المعلوماتية المتاحة وتعددها. في ظلّ هذه الظروف أصبح سوق المعلومات في معظم أقطار العالم سوقاً مستهلكاً، حيث أصبح عرض المنتجات أكبر من الطلب عليها. فالمستفيد الذي يريد اقتناء أو شراء سلعة معلوماتية أصبح أمامه عشرات البدائل. وتماشياً مع هذه الأحوال والظروف أصبح تسويق المعلومات هو الملاذ والوسيلة الفعالة التي يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات الاعتماد عليها في ترويج مبيعاتها وكسب الأسواق. هذا، وقد فتحت التكنولوجيا الحديثة وخاصة الحواسيب الباب أمام ظهور مفهوم جديد هو " التسويق الدولي للمعلومات." وبذلك تخطّت المكتبات ومراكز المعلومات ومؤسسات المعلومات الأخرى نطاق التسويق المحلي للمعلومات إلى تسويقها دولياً وعبر أقطار العالم المختلفة، وقد لعبت شبكة الإنترنت دوراً بارزاً في هذا المجال.

وفي الوقت الحاضر تطوّر مفهوم تسويق المعلومات ودخل مرحلة جديدة هي مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق، الذي يؤكد على أن نشاط تسويق المعلومات لم يعد

حراً في أن يخطّط ويروّج له دون مراعاة مصلحة المجتمع وأبنائه. فتسويق المعلومات عليه أن يسعى، بالإضافة إلى تحقيق مصلحة المكتبة أو مركز المعلومات، إلى تحقيق مصلحة ورفاهية المجتمع بعامة والمستفيدين بخاصة. وعلى المكتبات ومراكز المعلومات ومن خلال أنشطتها التسويقية أن تتحمل مسؤولياتها في هذا المجال.

أهمية التسويق:

لقد كان للظروف الصعبة والتحديات الكبيرة التي تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر وبخاصة فيما يتعلق بالانخفاض المستمر في ميزانياتها ومواردها المالية مقروناً بالارتفاع المضطرد في تكاليف المواد والمصادر والأجهزة، والنقص الواضح في كوادرها البشرية المؤهلة، كان لها الدور المهمّ في اتجاه المكتبات ومراكز المعلومات إلى تسويق معلوماتها وخدماتها كإحدى الاستراتيجيات الحديثة لاستثمار مواردها المحدودة وزيادة الإفادة منها فيما يحقق الأهداف ويضمن لها الاستمرار في بيئته تتصف بالتقلّب المستمر والتنافس الشديد. ومن هنا برزت أهمية التسويق كمفهوم اقتصادي. وعدّ الكثير من الكتّاب والباحثين اقتصاديات المعلومات من الأمور المهمّة لدى مناقشة موضوع التسويق في المكتبات ومراكز المعلومات، على اعتبار أن قيمة المعلومات الاقتصادية تصل إلى الصفر إذا لم تستخدم المعلومات المتوافرة، وإذا لم تصل إلى المستفيدين في الوقت والشكل المناسبين وبالسرعة المطلوبة. إن عدم استعمال المعلومات على النحو المطلوب يعني أن هناك الكثير من الجهد والتكلفة قد ضاع في الحصول عليها وتنظيمها وتخزينها. وبذلك، يعدّ تسويق المعلومات وإيصالها إلى المستفيد على النحو الذي يريد ويرغب إحدى الاستراتيجيات الاقتصادية الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات لمواجهة الظروف الاقتصادية الصعبة في عالم اليوم.

وتنبع أهمية التسويق أيضاً من كونه النافذة التي تطلّ منها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على البيئة الخارجية. فإدارة التسويق هي إحدى الجهات الرئيسة التي تقوم بمراقبة ما يحدث في البيئة الخارجية المحيطة من عوامل أو متغيّرات مؤثرة في نشاطها، مثل: تغيّر الأذواق، وحجم المنافسة، وحجم الطلب المتوقع على المعلومات ومصادرها وخدماتها المختلفة. فنشاط التسويق ومن خلال مراقبته ومتابعته لحركة العوامل البيئية المختلفة يوفر المعلومات أو التغذية العكسية التي تبني على أساسها

الإدارات والأقسام الأخرى في المكتبة أو مركز المعومات خططها وقراراتها. ففي ضوء حجم الطلب على المعلومات الذي يتوقعه نشاط التسويق مثلاً، تقوم إدارة تنمية المجموعات وإدارة المعلومات المحوسبة بوضع الخطّة اللازمة لتغطية هذا الحجم بالمواصفات والجودة المطلوبة، وبحسب الأذواق المعلنة للمستفيدين. كما تقوم الإدارة المالية بتوفير الأموال اللازمة، ويقوم قسم الفهرسة والتصنيف بتهيئة نفسه وإعداد الخطّة اللازمة لإعداد المعلومات ومصادرها فنياً بالسرعة المطلوبة، وتقوم دائرة الخدمات بتجهيز المكان والأرفف المناسبة، وهكذا.

وتكمن أهمية التسويق أيضاً في المواءمة بين العرض على المعلومات والطلب عليها . إذ تستطيع المكتبة أو مركز المعلومات باستخدام جهود بحوث التسويق من تحديد أنسب المعلومات والخدمات اللازمة للمستفيدين، وفئات المستفيدين التي تستهلك كل نوع من المعلومات والخدمات المتاحة، وحجم الطلب على المعلومات. وبما أن لكلّ فئة من فئات المستفيدين حاجاتها الخاصة من المعلومات والخدمات التي قد تختلف عن الفئات الأخرى، فقد ظهر التخصص في إنتاج المعلومات وتقديمها خدمة لهذه الفئات المتخصصة. وقد ساعد هذا الاتجاه على ظهور مؤسسات جديدة متخصّصة في توزيع المعلومات والإعلان عنها وبيعها، وتعمل في شكل وسطاء بين مؤسسات المعلومات والمستفيدين.

ويلعب تسويق المعلومات وخدماتها دوراً مهمّاً في رفع مستوى معيشة المستفيدين ورفاهيتهم وثقافتهم بخاصة وأفراد المجتمع بعامة، وذلك من خلال تسهيل عملية تدفق المعلومات إليهم بقصد إشباع حاجاتهم الحالية والمستقبلية . إن تدفق المعلومات ووصولها إلى المستفيد بالوقت المناسب يساعده على استخدامها على النحو الأفضل، وعلى إمكانية تطويرها وإعادة صياغتها وصناعتها وإنتاجها بأشكال جديدة كالكتب، والبحوث، والتقارير، وغيرها. كما أن حصول متخذي القرار من المستفيدين على المعلومات الدقيقة والسريعة والصادقة وبالوقت المناسب يساعدهم على اتخاذ القرارات الرشيدة والواقعية. وجدير بالذكر، أن علم تسويق المعلومات قد استفاد من التكنولوجيا الحديثة وخاصة الحواسيب في التعرّف على حاجات المستفيدين من المعلومات، ومقابلة هذه الحاجات بما هو متوافر بالفعل من المعلومات، وتوصيل

المعلومات إلى المستفيدين بالسرعة الممكنة، وتطوير خدمات معلومات جديدة.

أما على المستوى الوطني فيلعب تسويق المعلومات دوراً كبيراً وبارزاً في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وبخاصة الاقتصادية منها. إذ تعدّ المعلومات في الوقت الحاضر سلعة ومنتجاً مهمّاً له قيمة اقتصادية كبيرة، كما أن صناعة المعلومات أصبحت إحدى الصناعات الرئيسة التي تدرّ دخلاً كبيراً على المستوى الوطني وبخاصة في الدول المتقدمة. وجدير بالذكر، أن الانتاج الكبير والمكثّف للمعلومات الذي يسود العالم في يومنا هذا مصحوباً بالثورة التكنولوجية يحتاج إلى شبكة متقدمة من الخدمات التسويقية الوطنية تكون قادرة على تصريف هذا الكمّ الهائل من المعلومات المنتجة للأسواق على اختلافها سواء أكانت محلية أو إقليمية أو دولية.

منافع تسويق المعلومات:

لتسويق المعلومات عدة منافع نوجزها بما يلي:

١. **المنفعة المكانية:** وتعني نقل المعلومات أو الأفكار أو الخدمات من المكتبة أو مركز المعلومات إلى أماكن وجود المستفيدين، وبخاصة أولئك الموجودين في أماكن جغرافية بعيدة.
٢. **المنفعة الزمانية:** وتعني توفير المعلومات ومصادرها، وتخزينها حين الحاجة إليها من قبل المستفيدين. كما تعني توفير المعلومات وإيصالها إلى المستفيدين بالوقت المناسب.
٣. **المنفعة الحيازية:** وتعني نقل ملكية المعلومات أو منتجات المعلومات من المكتبة أو مركز المعلومات إلى المستفيد بما يمكّنه من استخدامها وإعادة إنتاجها والحصول على المنافع التي يتوقعها من وراء حيازته لها. ولا بدّ من مراعاة التغلّب على العقبات القانونية لنقل ملكية المعلومات إلى المستفيد.
٤. **المنفعة الشكلية:** وتعني تصميم وإنتاج منتجات معلوماتية بالجودة والمواصفات المطلوبة وبالشكل المناسب لأذواق المستفيدين ورغباتهم وحاجاتهم.

أهداف تسويق المعلومات:

يهدف تسويق المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات إلى تحقيق المقاصد التالية:

١. إيجاد المستفيد المقتنع بأهمية الحصول على المعلومات واقتنائها واستخدامها، والإفادة من الخدمات المعلوماتية المتاحة بما يحقق حاجاته ورغباته.
٢. إشباع حاجات المستفيد ورغباته من خلال دراسة سلوكه واتجاهاته والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذه لقراره لحيازة المعلومات وامتلاكها والإفادة منها.
٣. المحافظة على المستفيد والعمل على إبقاء القناعة لديه في أن المنتجات المعلوماتية أو الخدمات المعلوماتية المتوافرة في المكتبة أو مركز المعلومات والمقدمة إليه هي الأفضل والأقدر على إشباع حاجاته ورغباته في ضوء ظروفه وإمكانياته الخاصة.
٤. الوصول إلى رضا المستفيد وولائه للمنتجات المعلوماتية أو للخدمات المعلوماتية المقدمة إليه وسيلة لضمان بقائه زبوناً للمكتبة أو مركز المعلومات، وتكريساً لمبدأ الاستمرارية والتقدم.

يتبين من الأهداف السابقة لتسويق المعلومات أن المستفيد (المستهلك للمعلومات سواء أكان فرداً أم منظمة) هو نقطة بداية نشاط تسويق المعلومات (البحث عن المستفيد وإيجاده والتعرف على حاجاته ورغباته وذوقه، إلخ) ونقطة نهايته (إحداث القناعة لدى المستفيد والوصول إلى رضاه والمحافظة عليه). وبالتالي، فإن المفهوم الحديث لتسويق المعلومات يجعل المستفيد وخدمته الهدف الأول والأخير، فهو منبع الأفكار للمنتجات المعلوماتية ومحور الخدمات المعلوماتية والأنشطة التسويقية المختلفة، وأن رضاه وقبوله هو محور النجاح في تحقيق الأهداف الموضوعة والبقاء والاستمرار.

إن تحقيق الأهداف السابقة يستدعي التنسيق والتكامل على مستويين، وهما:

الأول. تكامل وتنسيق داخلي بين إدارة تسويق المعلومات والإدارات الأخرى في المكتبة أو مركز المعلومات، مثل إدارة المالية، وإدارة تنمية المجموعات، وإدارة تنظيم المعلومات، وغيرها.

الثاني. تكامل وتنسيق خارجي بين نشاط التسويق، ودراسة المستفيدين، ودراسة السوق، والترويج، والتوزيع، والإعلان، إلخ.

إن هذا التكامل والتنسيق أمران ضروريان ومهمّان ولا بدّ منهما لتحقيق أهداف تسويق المعلومات وتحقيق النجاح المطلوب.

المزيج التسويقي:

يعدّ المزيج التسويقي العمود الفقري لنشاط تسويق المعلومات ومحور عمله. ويعرف بأنه " مجموعة الأنشطة التسويقية المتكاملة والمترابطة للمعلومات التي يتمّ من خلالها دراسة المنتج المعلوماتي بما يتناسب مع حاجات المستفيد ورغباته وطلباته، وتحديد السعر أو المقابل المادي المناسب لتقديمه أو بيعه، ثم الترويج له لدى المستفيدين، وبعد هذا توزيعه وإيصاله إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب، وذلك بغرض إشباع حاجات المستفيد ورغباته بأعلى مستوى ممكن، وتحقيق الربح المناسب." ولا بدّ من التفريق هنا بين المكتبات ومراكز المعلومات غير الربحية والتي تهدف إلى تحقيق الربح المعنوي، ومؤسسات المعلومات الأخرى التي تهدف إلى الربح المادي من وراء نشاط التسويق.

يتضح من التعريف السابق للمزيج التسويقي أنه يتكوّن من أربعة عناصر رئيسة، هي دراسة السلعة (المنتج)، ودراسة السعر، والترويج، والتوزيع. وفيما يلي تعريف مبسّط بهذه العناصر.

أولاً. السلعة (المنتج) المعلوماتية:

تعدّ السلعة المعلوماتية العنصر الأول والمهمّ من عناصر المزيج التسويقي في المكتبات ومراكز المعلومات. ويمكن القول إن السلعة المعلوماتية هي نقطة البداية في التسويق؛ وذلك لأن جميع القرارات المتعلقة بالتسعير والترويج والتوزيع تعتمد أساساً على السلعة المعلوماتية ذاتها. وبذلك، فإن عملية التخطيط للنشاط التسويقي في المكتبات ومراكز المعلومات يجب أن يبدأ أولاً بالسلعة المعلوماتية.

ويمكن تعريف السلعة المعلوماتية بأنها " مجموعة من الصفات الملموسة وغير الملموسة تصمّم لإشباع حاجات المستفيدين ورغباتهم وطلباتهم وأذواقهم." يبين هذا التعريف أن مفهوم السلعة المعلوماتية لا يقتصر على السلعة الملموسة فقط، وإنما يتعداها ليشمل المنفعة غير الملموسة المتمثلة بمجموعة الخدمات المعلوماتية المرافقة لتقديم السلعة نفسها. ويشير البعض إلى أن النجاح في تسويق السلع (المنتجات) المعلوماتية يعتمد إلى حدّ كبير على جودة الخدمات المعلوماتية المرافقة ومستواها وأسلوب تقديمها. ويتضح من هذا أن الخدمة إما أن تأتي مصاحبة لبيع السلعة المعلوماتية، أو أن تباع مستقلة.

ومن أمثلة الخدمات والسلع (المنتجات) المعلوماتية التي يمكن تسويقها في المكتبات ومراكز المعلومات نذكر ما يلي:

الخدمات:	**السلع المعلوماتية:**
-خدمة الإحاطة الجارية.	- نشرات الإحاطة الجارية.
-خدمة البث الانتقائي للمعلومات.	- نشرات البث الانتقائي للمعلومات.
-الإعلام عن البحوث المنشورة حديثاً.	-الإعلام عن المؤتمرات، الندوات، ورشات العمل.
-خدمات التكشيف.	- الكشافات.
-خدمات الاستخلاص.	- المستخلصات.
-خدمات تجارية وصناعية.	- معلومات تجارية وصناعية، إحصائيات، معلومات براءات اختراع، إلخ.
-خدمات استرجاع المعلومات التقليدية والمحوسبة.	-قوائم ببليوغرافية، بحوث راجعة، بحوث جارية، إجابات عن أسئلة مرجعية، معلومات نصيّة، إلخ.
-خدمات الاستنساخ والتصوير.	- نسخ فوتوستاتية للصفحات المطبوعة، ميكروفيلم، ميكروفيش، النسخ الألكتروني، إلخ.

وجدير بالذكر، أن هناك مجموعة من الأنشطة أو الأعمال الأساسية التي يجب تخطيطها وإقرارها قبل إنتاج السلعة المعلوماتية وتقديمها إلى المستفيدين؛ وذلك في ضوء النتائج التي جرى التوصل إليها من خلال دراسة السوق والمستفيدين. ومن هذه الأعمال على سبيل المثال: تحديد مستوى جودة السلعة المعلوماتية، وتحديد حجم الطلب على كلّ نوع من السلع المعلوماتية في فترة زمنية معينة في ظلّ المنافسة الراهنة في السوق، وتحديد سياسة تغليف السلعة المعلوماتية لحمايتها من الضرر أو التلف ولجذب المستفيد وترغيبه في شرائها أو الإفادة منها، وتحديد العلامة والاسم التجاري أو المعنوي المميّزان للسلعة المعلوماتية بغرض التعريف بها وتمييزها عن السلع المعلوماتية التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى.

ويمكن **تصنيف السلع المعلوماتية** بحسب ما يلي:

١. طبيعة الاستهلاك:

تنقسم السلع المعلوماتية بحسب طبيعة الاستهلاك إلى ما يلي:

أ. **سلع معلوماتية يؤدي استهلاكها إلى عوائد معنوية خاصة لدى المستفيد.** وتتمثل هذه العوائد المعنوية بزيادة معرفة المستفيد وثقافته، وزيادة ثقته بنفسه، إلخ. مثال ذلك تصوير واستنساخ مقالة ما لأغراض الثقافة العامة.

ب. **سلع معلوماتية يؤدي استهلاكها إلى إنتاج سلع أخرى أو تطويرها.** وتتمثل هذه في الإفادة من الكشافات والمستخلصات ونشرات الإحاطة الجارية والبحوث المنشورة في الدوريات، والكتب، وغيرها لإعداد ورقة عمل في مؤتمر، أو إعداد كتاب جديد، أو نشر بحث جديد إلخ. ويتمثل هذا النوع من السلع المعلوماتية أيضاً بالمعلومات التي قد تحصل عليها المؤسسات الصناعية والتجارية ومؤسسات إدارة الأعمال على اختلافها لتطوير منتج موجود فعلاً أو إنتاج منتج أو سلعة جديدة.

٢. وجهة النظر التسويقية:

تنقسم السلع المعلوماتية بحسب وجهة النظر التسويقية إلى ما يلي:

أ. **السلع المعلوماتية الميسرة:** وهي تلك السلع المعلوماتية المتوافرة في جميع المكتبات ومراكز المعلومات ويسهل على المستفيد الحصول عليها بأقل جهد ممكن ومن أقرب مكان يكون فيه. وتندرج خدمات المعلومات (استعارة الكتب، الحصول على إجابة عن سؤال مرجعي، الحصول على مقالة من دورية معينة، إلخ) تحت هذا النوع من السلع.

ب. **سلع التسوق:** وهي تلك السلع المعلوماتية التي يحتاج شراؤها أو الحصول عليها القيام بالدراسة وتقييم البدائل المتوافرة من حيث السعر والجودة والشكل والتغليف والحداثة. ولا يقوم المستفيد بشرائها أو الحصول عليها إلاّ بعد القيام بمقارنة المعروض أو المتوافر منها في المكتبات ومراكز المعلومات ومؤسسات المعلومات الأخرى على اختلافها. ويتميز هذا النوع من السلع المعلوماتية بأنه يتوافر في مؤسسات معلومات أقلّ عدداً من تلك التي تتوافر فيها سلع المعلومات

الميسرة، وأن أسعارها مرتفعة نسبياً قياساً بالسلع الميسرة، لذلك فإن لميزانية المستفيد تأثيراً واضحاً على قرار شرائها. كما يعتمد نجاح تسويقها على التنوّع في تشكيل هذه السلع لغرض إجراء المقارنات من قبل المستفيد. ومن أمثلة سلع التسوّق في المكتبات ومراكز المعلومات: نشرات البث الانتقائي للمعلومات، المعلومات التجارية والصناعية، معلومات براءات الاختراع، المعلومات المتوافرة على مصغرات فيلمية ووسائط إلكترونية، والببليوغرافيات، إلخ.

ج. **السلع المعلوماتية الخاصة**: وهي تلك السلع المعلوماتية التي يصرّ المستفيد على الحصول عليها ويبذل جهداً كبيراً في سبيل ذلك رغم وجود سلع أخرى بديلة، وذلك لأهميتها الخاصة بالنسبة له. وتتصف هذه السلع المعلوماتية بارتفاع مستوى الجودة والسعر ، وغالباً ما يتمّ شراؤها مباشرة من المنتج بدون الاستعانة بالوسطاء. ومن أمثلة هذا النوع من السلع المعلوماتية: المعلومات المستخرجة بالبحث المباشر من بنوك المعلومات بوساطة الحاسوب حول موضوع معين رغم وجود مصادر المعلومات المطبوعة البديلة، وتلك المخزنة على الاسطوانات الملمج (CD's).

ثانياً. التسعير Pricing:

يعدّ التسعير أحد العناصر المهمّة في المزيج التسويقي للمعلومات؛ وذلك لأن سعر السلعة أو الخدمة المعلوماتية هو الذي يحدد قيمتها التبادلية من وجهة نظر مؤسسات المعلومات والمستفيدين. والسعر هو "مبلغ من المال يدفعه المستفيد من أجل حيازة السلعة أو الخدمة المعلوماتية والحصول على المنافع المتوقعة من جرّاء ذلك." ويشمل السعر عادة التكلفة الأصلية مضافاً إليها الربح المحدد. لذلك، ترتبط عملية التسعير بالمنفعة المادية التي تتوخاها مؤسسات المعلومات من السلعة المعروضة. ويرتبط تحديد السعر عادة، بالإضافة إلى التكلفة ونسبة الربح المقصودة، بأمور عدة من أهمها: كمية المبيعات، الأسعار المنافسة، نسبة الحسم الممنوحة للمستفيد، الخدمات الإضافية المصاحبة لتقديم السلعة مثل نوع التغليف وطريقة النقل والتوصيل، الظروف الاقتصادية السائدة في المجتمع، مستوى دخل الفرد.

وجدير بالذكر، أن القرارات التسعيرية للسلع أو المنتجات المعلوماتية لا تخضع لقانون محدد يطبق في كافة الظروف والأحوال، وذلك لكثرة المتغيّرات التي تؤثر على القرارات التسويقية التي يختلف تأثيرها من وقت لآخر. لذلك، يعدّ التسعير من أكثر عناصر المزيج التسويقي للمعلومات الأكثر تغيّراً أو تقلّباً أو مرونة، إذ تستطيع مؤسسات المعلومات تعديل أسعار سلعها أو منتجاتها بسهولة وبسرعة أكثر من بقية العناصر. إلاّ أن الأمر المهمّ هنا أن يظلّ سعر السلع المعلوماتية ضمن قدرة المستفيد وإمكانياته المادية، وبما يضمن البقاء والاستمرارية والتطوّر لمؤسسات المعلومات، والمحافظة على مستوى الجودة المطلوبة للسلع أو المنتجات المعلوماتية. لأن السعر العالي للسلع المعلوماتية قد يؤدي إلى خفض عدد الوحدات المباعة، وإلى عدم قدرة المكتبة أو مركز المعلومات على المنافسة، وبالتالي التعرّض إلى خسائر مادية ومعنوية كبيرة.

وتشير الدراسات والأبحاث المنشورة إلى أنه على الرغم من أن المكتبات ومراكز المعلومات قد نجحت في الماضي في تقديم سلعها وخدماتها المعلوماتية دون مقابل ولا يزال هذا الاتجاه سائداً حتى اليوم في كثير منها، إلاّ أن الظروف الاقتصادية الصعبة التي تواجهها هذه المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر، مصحوبة بالزيادة المضطردة في أسعار المواد الأولية ومصادر المعلومات والصيانة والأجهزة والمعدّات، وزيادة حدة المنافسة في السوق، قد أجبر بعضها، وبخاصة في الدول المتقدمة ، إلى الاتجاه نحو فرض رسوم مالية مقابل تقديم السلعة أو الخدمة المعلوماتية والترويج له وتشجيعه؛ وذلك حتى تضمن لنفسها البقاء والاستمرارية وتحقيق الأهداف الموضوعة في ظلّ بيئة شديدة التغيُّر والتقلُّب. وتؤكد المؤشرات المختلفة بأن هذا الاتجاه سيستمر في المستقبل وستلحق كثير من المكتبات ومراكز المعلومات بالركب.

ثالثاً. الترويج:

مصطلح الترويج باللغة العربية مشتق من كلمة " روّج للشيء " أي عرَّف به. ويعرَّف هذا المصطلح بأنه " مجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد المستفيد بالمعلومات الكافية عن مزايا السلعة أو الخدمة المعلوماتية، وإثارة اهتمامه بها، وإقناعه بتميزها وقدرتها دون غيرها من السلع والخدمات المعلوماتية على إشباع حاجاته

ورغباته وذوقه، وذلك بهدف دفعة إلى اتخاذ القرار الخاص بالحصول عليها أو شرائها، ثمّ الاستمرار في استعمالها مستقبلاً. ويعرّف أيضاً بأنه " الاتصال بالآخرين وتعريفهم بأنواع السلع والخدمات المعلوماتية المتوافرة في المكتبة أو مركز المعلومات وإثارة اهتمامهم وتشجيعهم للحصول عليها أو شرائها."

يتبين من التعريفين السابقين أن الترويج ما هو إلاّ عملية اتصال بين المكتبة أو مركز المعلومات والمستفيد الحالي والمرتقب القصد منها ما يلي:

١. تعريف المستهلك الحالي والمرتقب بالسلع والخدمات المعلوماتية المتوافرة.
٢. إثارة اهتمام المستفيد بالسلع والخدمات المعلوماتية المتوافرة.
٣. إحداث تغيير في سلوك المستفيد واتجاهاته، وخلق تفضيل للسلع والخدمات المعلوماتية المعروضة عليه ، وجذب مستفيدين محتملين آخرين.
٤. التأثير على المستفيد بخصوص قرار الحصول على السلع أو الخدمات المعلوماتية أو شرائها، والاستمرار في استعمالها والإفادة منها.

أهمية النشاط الترويجي:

تنبع أهمية النشاط الترويجي في المكتبات ومراكز المعلومات مما يلي :

١. بعد المسافة بين المكتبة أو مركز المعلومات والمستفيد في أحيان كثيرة، مما يتطلّب توافر وسائل أخرى تساهم في تحقيق الاتصال والتفاهم بين الطرفين .
٢. احتدام المنافسة في السوق بين المكتبات ومراكز المعلومات، مما يتطلّب القيام بالجهود الترويجية لإثبات الذات والتميُّز، وتثبيت المكانة في السوق.
٣. تنوُّع أفراد جمهور المستفيدين الحاليين والمرتقبين، وتنوُّع المعروض عليهم من السلع والخدمات المعلوماتية من مختلف الجهات، ما يتطلّب تعريفهم وتوعيتهم بأهمية وتميُّز السلعة أو الخدمة المقصودة.
٤. زيادة مبيعات السلع والخدمات المعلوماتية، مما سيؤدي إلى تخفيض كلفة الوحدة المنتجة منها، وإلى تخفيض الأسعار.

عناصر المزيج الترويجي:

يتكوّن المزيج الترويجي في المكتبات ومراكز المعلومات من العناصر التالية:

١. الإعلان Advertising:

الإعلان هو أحد أبرز عناصر المزيج الترويجي. وقد ازدادت أهميته في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر بسبب زيادة السلع والخدمات المعلوماتية، وتنوُّع تشكيلاتها، وزيادة عدد منتجيها من جهة، وبسبب التطوُّر الهائل في تكنولوجيا الاتصال من جهة أخرى. ويعرَّف الإعلان بأنه " وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات المعلوماتية بوساطة جهة معينة مقابل أجرٍ مدفوع." ويعرَّف بأنه " عملية حثٍّ وإقناعٍ لشراء السلع والخدمات المعلوماتية، وتحقيق التقبل لأفكار المكتبة أو مركز المعلومات على أساس غير شخصي؛ وذلك باستخدام وسائل اتصال عامة. "

إن الهدف الأساسي للإعلان هو تغيير ميول المستفيدين المحتملين واتجاهاتهم وسلوكهم. وبمعنى آخر يُستخدم الإعلان وسيلة لتغيير سلوك المستفيدين لاقتناء أو شراء سلعة أو خدمة معلوماتية لم يكونوا مقتنعين بشرائها لو لم يكن هناك إعلان.

وتستخدم المكتبات ومراكز المعلومات وسائل متعددة للإعلان عن سلعها وخدماتها وأفكارها من أهمها: الوسائل المطبوعة كالصحف، والمجلات، والرسائل عبر البريد العادي، والكتيبات، والنشرات، وصحيفة المكتبة أو مركز المعلومات، وغيرها. والوسائل السمعية البصرية كالإعلان في الراديو أو التلفاز، أو بواسطة الصور والبوسترات التي تعلَّق في الطرق وعلى أبواب المحلات التجارية أو على وسائط النقل المختلفة، أو بواسطة المعارض. ومن الوسائل الحديثة للإعلان في المكتبات ومراكز المعلومات البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت.

٢. البيع الشخصي Personal Selling:

يعدُّ البيع الشخصي ثاني عناصر المزيج الترويجي في المكتبات ومراكز المعلومات. ويعرَّف بأنه " النشاط الشخصي للترويج الذي يتضمن البحث عن المستفيد المرتقب، وإجراء اتصال معه وجهاً لوجه بغرض تعريفه بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلوماتية، ومحاولة إقناعه باقتنائها أو شرائها."

ويتميَّز البيع الشخصي بإمكانية تزويد المستفيد بالمعلومات الكافية عن السلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلوماتية المقصودة والردُّ على استفساراته وأسئلته مباشرة، وأيضاً رصد ردود فعله مباشرة حيالها، وإشعاره بأهميته الخاصَّة بالنسبة للمكتبة أو مركز المعلومات. ويمكن أيضاً عن طريق البيع الشخصي معرفة المستفيدين من ذوي الاستعداد الكافي للاقتناء أو الشراء وتركيز الجهود عليهم.

مما سبق، يمكن القول بأن اختيار رجال البيع المناسبين من الأمور المهمَّة في الترويج للمعلومات والخدمات والأفكار وتسويقها في المكتبات ومراكز المعلومات، وتعدُّ الخطوة الأولى في تكوين قوَّة بيعية. لذا، يجب إيلاؤها الأهمية الخاصَّة.

٣. الدعاية Publicity:

تعرَّف الدعاية بأنها " الوسيلة غير الشخصية والمجانية للترويج عن السلع والخدمات أو الأفكار المعلوماتية للمستفيدين تقوم بها المكتبة أو مركز المعلومات بواسطة جهة معينة." وتعرَّف أيضاً بأنها " ذلك الجزء من العلاقات العامة الموجهة غالباً لترويج سلعة أو خدمة أو فكرة معلوماتية."

هذا، وقد احتلَّت الدعاية في الآونة الأخيرة مكانة بارزة في المكتبات ومراكز المعلومات وأصبحت مرافقة للكثير من أنشطتها وخدماتها ومنتجاتها المختلفة. وقد تتخذ أشكالاً عديدة، فقد تقتصر على مجرد خبر قصير يعبِّر عن نشاط معين أو سلعة جديدة، أو سلعة مطوَّرة أو محسَّنة، أو قد تتخذ شكل مقالة مطوَّلة أو مقالة معزَّزة بالصور، أو صور فوتوغرافية يتبعها شرح خاص لها. وتقوم وسائل الإعلام المختلفة بنشر الأخبار القصيرة لفائدتها الإعلامية لجمهور المستفيدين أو المشاهدين والمستمعين.

وتتميَّز الدعاية بأن وظيفتها تقتصر على تعريف المستفيدين بالسلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلوماتية دون محاولة إقناعهم باقتنائها أو شرائها، وأنها مجانية، وأن هدفها إعلامي لا اقتصادي، وأن ليس لها فئة معينة من جمهور المستفيدين.

وتستخدم غالبية المكتبات ومراكز المعلومات الدعاية وسيلة لتحفيز المستفيدين على الاهتمام بنشاطاتها وخدماتها وسلعها وأفكارها، وأيضاً للحفاظ على مستوى طيب من العلاقات معهم، وتعزيز مكانتها لديهم.

٤. العلاقات العامة Public Relations:

لقد أصبحت الحاجة ماسة في عصرنا الحاضر - الذي يتصف بالتعقيد والتطوُّر المستمر، واتساع نطاق السوق، وتعدد حاجات الناس ورغباتهم وتنوعها - أن ترتبط المكتبات ومراكز المعلومات بعلاقات طيبة ووطيدة مع جمهورها، وأن تعمل على كسب ثقته وتفهمه ودعمه، وذلك من خلال الاتصال الصادق معه، ومعرفة آرائه واتجاهاته وميوله، وتلمُّس حاجاته، ووضع مصالحه بعين الاعتبار. إن وجود علاقات طيبة بين الطرفين هو ضمانٌ لتقبل الجمهور لسياسات المكتبات ومراكز المعلومات، ودعمه لأفكارها الجديدة ، وتفهُّمه لأوضاعها وظروفها، ووسيلة لإقناعه بجدوى خدمة من خدماتها، أو فائدة سلعة من سلعها المعلوماتية.

وتعرَّف العلاقات العامة بأنها " جهود إدارية منظَّمة ومستمرة تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين المكتبات ومراكز المعلومات وجماهيرها." ويمكن بذلك القول بأنها فلسفة الإدارة، وأنها اتجاه عقلاني يهمُّه مصالح الجمهور والمكتبة أو مركز المعلومات معاً، وأنها تهدف إلى تعريف الجمهور بمؤسستهم وتعزيز مكانتها لديهم، إذ يعدُّ الكثير أن الاهتمام باقتناء أو شراء سلعها وخدماتها وسيلة من وسائل هذا التعزيز.

رابعاً. التوزيع المادي Distribution:

من المعلوم أن الكثير من السلع والخدمات المعلوماتية لا تستهلك داخل المكتبة أو مركز المعلومات، ولا تستهلك أو يفاد منها بنفس الوقت التي تنتج فيه. وهنا يأتي دور التوزيع المادي في تحريك أو نقل السلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلوماتية من مكان إنتاجها في المكتبة أو مركز المعلومات إلى مكان استهلاكها من قبل المستفيد، وكذلك في سدِّ الفراغ بين وقت إنتاج السلعة أو الخدمة أو الفكرة المعلوماتية وبين وقت طلبها من قبل المستفيد. وبذلك، يساهم التوزيع المادي في خلق كلٍّ من المنفعة الزمنية والمكانية للسلعة والخدمة المعلوماتية بتوفيرها في الوقت الذي يحتاجه المستفيد وفي المكان الذي يتوافر فيه حيث تكون حاجته إليها كبيرة.

يتكوَّن التوزيع المادي للسلع المعلوماتية من سبعة عناصر مترابطة، وهي: نظام المعلومات التسويقية، والتخزين، وإدارة المخزون، ومعالجة الطلبيات، ومناولة السلع

والخدمات، والتعبئة والتغليف، والنقل والتوصيل. وترتبط كفاية التوزيع ارتباطاً موضوعياً بالتنسيق الكامل بين هذه العناصر جميعها.

إن أحد الأمور الأساسية التي يهتمُّ بها التوزيع المادي للسلع المعلوماتية هو الاحتفاظ بالمستفيد راضياً ومقتنعاً بمستوى الخدمات المقدَّمة له. فجودة خدمات الخزن وتهيئة السلع المعلوماتية وتنظيمها بحيث تكون جاهزة للطلب ، وتلبية حاجات المستفيد في تنفيذ طلبياته الصغيرة أو الكبيرة من السلع المعلوماتية بالسرعة المطلوبة، وانتظام عملية تسليم هذه السلع إلى المستفيد وحسن طريقة تغليفها وشحنها وتوصيلها، وتقديم التقارير التي تعترض عملية تنفيذ الطلبيات، هي جميعاً خدمات لها أهميتها في الحفاظ على المستفيد واستمراره في التعامل مع المكتبة أو مركز المعلومات.

ومن أهم المظاهر الحديثة في سياسات التسويق هو انتقاء منافذ التوزيع التي تسوِّق السلع المعلوماتية من خلالها. ومن هذه المنافذ ما يلي:

١. **منافذ خاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات.** إذ تعمل هذه المنافذ كمراكز فرعية لإمداد المستفيد بالسلع المعلوماتية ونقاط للاستفسار عنها وعن خدماتها المرافقة.

٢. **الوسطاء.** وهم عبارة عن مجموعة من الأفراد والمؤسسات المستقلة التي تقوم بعمل الوسيط لتوفير ما يحتاجه المستفيد من سلع وخدمات معلوماتية، وذلك نظير مكافأة مالية معينة.

ومن المعلوم أن هناك نماذج عديدة للوسطاء والتجار في مجال تسويق المعلومات. وتتركز غالبية أنشطة هؤلاء في مجال تقديم خدمات البحث المباشر في قواعد البيانات، والتكشيف والاستخلاص، وخدمات الإحاطة الجارية، وتقديم نصوص الوثائق وغيرها.

بحوث السوق والمستفيدين:

تشير الدراسات والبحوث المنشورة إلى أن ازدهار المكتبات ومراكز المعلومات وتقدُّمها ونجاحها في العصر الحاضر يعتمد اعتماداً كبيراً على حجم ما يفتح أمامها من أسواق، وقدرتها على اجتذاب أكبر عدد من المستفيدين المحتملين.

والسوق هو "المكان أو المنطقة الجغرافية التي يتمُّ فيها عرض السلع والخدمات المعلوماتية في ضوء الطلب المتوقع عليها من قبل المستفيدين المحتملين، وفيه يتمُّ

الاتصال بين المكتبة أو مركز المعلومات أو الوسطاء والتجار وبين المستفيدين المحتملين، وتتمُّ فيه عمليات التفاوض وعقد الصفقات المعلوماتية بينهم." وجدير بالذكر، أنه وبعد تطوُّر التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة لم يعد هناك حاجة دائمة للاتصال وجهاً لوجه، وإنما تُعقد كثير من الصفقات المعلوماتية بواسطة الهاتف، أو الفاكس، أو البريد الإلكتروني، إلخ.

وهناك عناصر أساسية يتكوَّن منها سوق المعلومات، وهي:

١. وجود مستفيد (فرداً أم جماعة أم منظمة) لديه حاجة معينة يسعى إلى إشباعها. ومن المعلوم أن الحاجة تولد الرغبة في الاقتناء أو الشراء.
٢. توافر مستوى دخل كاف لدى المستفيد يوفر له القدرة على الشراء.
٣. توافر الأهلية لدى المستفيد لاقتناء السلعة المعلوماتية أو شرائها. فهناك بعض السلع المعلوماتية التي لا يسمح لمن هم دون سنّ معين باقتنائها أو شرائها. وهذه الحدود تفرضها عادة القوانين والأنظمة الحكومية، وقوانين المهنة نفسها.
٤. توافر السلع المعلوماتية التي يتوقع الطلب عليها، أو إمكانية توفيرها لدى الطلب عليها.
٥. توافر البائع (المكتبة أو مركز المعلومات أو الوسطاء).
٦. توافر وسائل الاتصال المناسبة.

ومن المعلوم أن سوق المعلومات، كغيره من الأسواق، سوق متغيّر غير ثابت أو مستقر ويتأثر بكثير من العوامل مثل تغيّر حاجات المستفيدين ورغباتهم وأذواقهم، وتغيّر حجم الطلب على المعلومات، وتغيّر عدد المستفيدين، وحجم المنافسة، والظروف الاقتصادية والسياسية، وغيرها السائدة في المجتمع. ومن هنا برزت أهمية بحوث السوق.

تعرَّف بحوث السوق بأنها " النشاط المنظَّم الذي يهتمُّ بجمع بيانات السوق وتسجيلها وتخزينها ومعالجتها وتحليلها وتفسيرها لتقييم ردود فعل المستفيدين على السلع والخدمات المعلوماتية المقدَّمة لهم، وتحديد حاجاتهم الحالية والمتوقعة منها، ومعرفة المشكلات والمعوِّقات المتعلقة بتسويقها تمهيداً لحلِّها ومعالجتها، وتحديد مكانة المكتبة أو مركز المعلومات التنافسية في السوق." يتضمن هذا التعريف استقصاء ظروف سوق

المعلومات، وتحديد جمهور المستفيدين وخصائصهم وحاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم واتجاهاتهم، إلخ، وأغراض بحوث التسويق، وكفاءة القائمين على بحوث السوق، واستخدام المنهج العلمي في إعدادها وإنجازها.

وهناك أنواع مختلفة من بحوث السوق يتعلق بعضها بتحديد جمهور المستفيدين ورغباتهم وحاجاتهم وأذواقهم، إلخ، وأخرى تتعلق بالسلعة أو الخدمة المعلوماتية من حيث ردود فعل المستفيدين عليها وعلى مستوى جودتها وتغليفها ونقلها وتوصيلها والإعلان عنها، إلخ، وأخرى خاصة بتنظيم المبيعات من حيث تحديد المناطق البيعية، ودراسة المبيعات المحتملة في كلّ منطقة، ودراسة كفاءة رجالات البيع ومدى إنتاجيتهم، وأخرى تتعلق بمنافذ التوزيع ومدى نجاعتها، وأخرى خاصة بالإعلان من حيث معرفة مدى كفاءته في إيصال الرسالة الإعلانية.

إن بحوث السوق عديدة ومعقّدة وتحتاج إلى مهارات خاصة ومن المعلوم أن الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات غير مؤهلة في الوقت الحاضر للقيام بها، وذلك لعدم توافر الكوادر البشرية المدربة بها، وعدم توافر الأقسام أو الوحدات التنظيمية المتخصصة بأبحاث السوق فيها. ولذلك، يعتمد بعضها على المؤسسات الاستشارية المتخصصة في المجال.

ومن الموضوعات المهمّة المتعلقة ببحوث السوق: تجزئة السوق، ودراسة سلوك المستفيدين. أما مفهوم تجزئة السوق فيطلق البعض عليه " تقسيم السوق "، ويعني " تقسيم المستفيدين إلى مجموعات متجانسة، تضمُّ الواحدة منها عدداً من الأفراد أو الجماعات أو المنظّمات التي تشترك في خاصية معينة أو حاجات أو رغبات أو أذواق أو اتجاهات مشتركة." وعليه يتمُّ التقسيم باستخدام معيار محدد ومشترك لدى مجموعة المستفيدين. وقد يكون هذا المعيار، طبيعة الحاجة أو الرغبة أو الذوق، إلخ، أو المنطقة الجغرافية، أو مستوى الدخل، أو طبيعة المستفيد نفسه، وغيرها من المعايير. فعلى سبيل المثال يمكن تجزئة سوق المكتبة العامة بحسب الفئات العمرية للمستفيدين منها إلى سوق الأطفال ، وسوق الشباب، وسوق الكبار، وبحسب طبيعة المستفيدين إلى سوق المحامين، سوق رجال الأعمال، سوق الصناعيين، إلخ. ويهدف التقسيم إلى إعداد المزيج التسويقي المناسب وتوجيهه لكلّ مجموعة على حدة بما يتماشى مع ظروفها المشتركة

المميِّزة لها عن المجموعات الأخرى. في ضوء ذلك يمكن القول إن تجزئة السوق تسعى إلى تقسيم المستفيدين المحتملين إلى مجموعات متجانسة وفق معيار مشترك ينطبق عليهم جميعاً وإعداد المزيج التسويقي المناسب لهم (السلعة، والسعر، والترويج، والتوزيع المادي).

وبالإضافة إلى معرفة الخصائص العامة للمستفيدين مثل نوعهم، وجنسهم، ومستوى تعليمهم وثقافتهم، ومستوى دخلهم، وفئاتهم العمرية، ودياناتهم، وتوزيعهم الجغرافي، إلخ، لا بدَّ من دراسة سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم لاقتناء أو شراء سلعة معلوماتية معينة أو الإفادة من خدماتها المرافقة. إن فهم سلوك المستفيد واتجاهاته ودوافعه واستيعابها، يساعد كثيراً في التخطيط للسلعة أو الخدمة المعلوماتية وإنتاجها وتطويرها لتحقيق أقصى إشباع لحاجاته ورغباته وذوقه.

استراتيجية تسويق المعلومات Information Marketing Strategy :

تعرَّف استراتيجية تسويق المعلومات بأنها " الخطَّة الطويلة الأجل التي ترشد وتوجه مجهودات تسويق المعلومات ورجالاته عن طريق تحقيق التوازن بين المزيج التسويقي والمتغيِّرات البيئية المختلفة المؤثرة في القرار التسويقي." ومن هنا يمكن القول إن استراتيجية تسويق المعلومات تتضمن جانبين مهمَّين، وهما: تحديد سوق مستهدف (مجموعة المستفيدين المحتملين)، ومزيج تسويقي مناسب لإشباع حاجات المستفيدين ورغباتهم وأذواقهم . ولا بدَّ من الإشارة هنا أن هذه الاستراتيجية ليست ثابتة وإنما تتعدل وتتغيَّر مع كلِّ تغيير في أهداف التسويق ومواقفه وظروفه وأزمنته، وبالتالي يجب مراجعتها بصورة منتظمة ومستمرة.

وبالنظر إلى وظيفة تسويق المعلومات وخدماتها نجد أنها تقسَّم إلى عدة أنشطة أهمها أنشطة السلع (المنتجات) المعلوماتية، والتسعير، والترويج، والتوزيع، والخدمات. وكلّ من هذه الأنشطة يحتاج من إدارة التسويق والقائمين عليها تبني استراتيجية خاصة بها تحدد أسلوب مواجهة المواقف وإدارة النشاط. وبذلك يكون هناك استراتيجية للسلع (المنتجات) المعلوماتية، واستراتيجية خاصة بتسعيرها، واستراتيجية خاصة بترويجها، واستراتيجية خاصة بتوزيعها، واستراتيجية خاصة بخدمات

المستفيد، واستراتيجية خاصة بالمعلومات التسويقية .

ويمكن للاستراتيجيات التسويقية للمعلومات من تحقيق الفوائد التالية:

١. مساعدة المكتبة أو مركز المعلومات من التعرُّف على عوامل البيئة الخارجية الحالية والمتوقعة مستقبلاً والتعامل معها بكفاءة عالية.

٢. توجيه الاهتمام إلى تسويق المعلومات على المدى بعيد الأجل، والتنبؤ بالتغيُّر المحتمل في أهدافه ووظائفه وأساليبه، وفي حاجات المستفيدين ورغباتهم وأذواقهم ، وكيفية التعامل معها بكفاءة عالية .

٣. زيادة الاهتمام بالسوق العالمية للمعلومات ووضعها بعين الاعتبار لدى التخطيط لتسويق المعلومات.

ولدى إعداد الاستراتيجية التسويقية للمعلومات، لا بدَّ من مراعاة الامكانيات والموارد المالية والبشرية المتاحة، وتوافر التسهيلات اللازمة مثل تسهيلات البحث والتطوير، والتوزيع المادي، ومنافذ التوزيع، والإعلان، وغيرها.

الفصل الحادي عشر

الحاسوب في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات

مقدمة:

تكنولوجيا المعلومات: مفهومها وطبيعتها وأهميتها :

عصرنا هو عصر الانفجار الفكري وثورة المعلومات والاتصالات. ففي النصف الثاني من القرن العشرين تزايد حجم المعلومات المنتجة سنوياً في العالم حداً فاق الإمكانيات البشرية اللازمة لاستيعاب هذه المعلومات وتحليلها وفهمها والإفادة منها. ووجدت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات نفسها أمام فيضان من المعلومات المتمثلة بالفكر المنتج الضخم، وبالملايين من الحقائق والمعطيات والاحصائيات والأرقام التي تظهر يومياً، والتي يمكن الإفادة منها لأغراضها المختلفة، مقروناً بالتطوّر الهائل والمستمر في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وأمام هذا التحدّي الكبير كان لزاماً على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الإفادة من التكنولوجيا المذكورة والإفادة منها لأغراض تحقيق أهدافها وخدمة للمستفيدين، وضماناً لبقائها واستمراريتها وتقدمها.

وتشير تكنولوجيا المعلومات إلى مدى واسع من الأجهزة والأدوات والوسائط والأساليب والقدرات التقنية التي تستخدم لحسن تنفيذ الأنشطة والوظائف المختلفة؛ وذلك من خلال قدرتها الفائقة على خزن المعلومات ومعالجتها وبثها وإتاحتها للمستفيد (فرد، جماعة، منظمة) بالسرعة والدقة المطلوبة وبالوقت المناسب.

ومن المعلوم أن ظهور تكنولوجيا المعلومات وخاصة الحواسيب يعدّ قمة إنجازات الثورة العلمية والتقنية الحديثة، وغدت من الموضوعات الرئيسة التي تحظى باهتمام جميع المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها. فلقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات، وما شهدته من تطوّر كبير خلال السنوات القليلة السالفة، تغيرات سريعة مهمّة في بيئة المكتبات ومراكز المعلومات، إذ قربت هذه التكنولوجيا المسافات بشكل لم يعرفه الإنسان من قبل، وأتاحت إمكانية تخزين ومعالجة حجوم هائلة

من البيانات الرقمية والنصيّة والببليوجرافية والصوتية، والصور، وغيرها، ومكّنت من استرجاع المعلومات وبثها بسرعة كبيرة جداً وبتكلفة معقولة، مما ساعد إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الحصول على المعلومات اللازمة لها بالسرعة والدقة المناسبتين وبالوقت المطلوب، وبالتالي اتخاذ قرارات أكثر واقعية ورشداً، وبناء أنظمة معلومات إدارية فعالة.

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات يهدف بالدرجة الأولى إلى تنمية هذه الإدارة من خلال تحسين قدرتها على القيام بالعملية الإدارية (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة) على أفضل وجه. ولهذا أصبحت هذه التكنولوجيا أداة أساسية من أدوات الإدارة الحديثة الناجحة للمكتبات ومراكز المعلومات، وأداة رئيسة فاعلة في إنجاز وتطوير العديد من أنشطتها وخدماتها المختلفة، ووسيلة مهمة لتحديث أنظمتها وأساليبها وآليات العمل فيها، والتخفيف من حدّة الأعمال الروتينية وتخفيض تكلفة العمليات المنجزة بواسطتها. فقد كان لتكنولوجيا الحواسيب أثر مباشر في حسن استخدام الموارد المتاحة، وزيادة كفاءة العاملين من خلال امتلاكهم لمهارات وقدرات جديدة، وظهور منتجات وخدمات معلوماتية حديثة وتحسين جودة ما هو موجود منها فعلاً، والتقليل من الأيدي العاملة، وتحسين طرق الاتصال وتسهيلها، وتطوير أساليب العمل، وتبسيط الإجراءات، والارتقاء بمستوى الأداء والانتاجية، وظهور مهن ووظائف جديدة في المكتبات ومراكز المعلومات لم تكن موجودة فيها من قبل مثل البرمجة، وتصميم النظم، وتشغيل النظم، وإدخال البيانات، وغيرها. كما قدمت تكنولوجيا المعلومات فرصة مهمة للمكتبات ومراكز المعلومات لتحسين قدرتها التنافسية في سوق العمل والمعلوماتية ، ولتضمن لنفسها التميّز، والتفوق، والنجاح في تحقيق أهدافها. لذلك، بدأت إدارات المكتبات ومراكز المعلومات على اختلافها تدرك الأهمية الاستراتيجية لهذه التكنولوجيا، مما دفعها إلى السعي لتحقيق الإفادة القصوى والمثلى منها لما يمكن أن توفره من مزايا وخدمات تسهيلات وإمكانيات عديدة ومتنوعة.

تأثيرات تكنولوجيا الحواسيب على النظام الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك تأثيرات مختلفة لتطبيقات استخدام تكنولوجيا الحواسيب على النظام الإداري في المكتبات أو مراكز المعلومات تتعلق بالعناصر التالية:

أولاً. العنصر البشري:

يتكون العنصر البشري في ضوء علاقته بتكنولوجيا الحواسيب من ثلاث فئات رئيسة، وهي:

١. القيادات الإدارية:

تشمل هذه الفئة مديري المكتبات ومراكز المعلومات، ومساعديهم، ومديري الدوائر ورؤساء الأقسام والشعب. وتعدّ هذه الفئة وبخاصة الإدارة العليا منها مسؤولة عن جانب الاستثمار في التكنولوجيا، من حيث تبني الفكرة أساساً ومتابعتها وحشد جميع الطاقات المالية والبشرية لتنفيذها. وبذلك، فإن دعم الإدارة العليا وجميع القيادات الإدارية الأخرى في المكتبة أو مركز المعلومات بخصوص تطبيق تكنولوجيا الحواسيب يعدّ أمراً أساسياً. إلاّ أن واقع الحال يظهر أحياناً معارضة من جانب الإدارة لهذه التكنولوجيا لعدم معرفتها بها بشكل جيد أو عدم تمكّنها منها، أو لمجرد معارضة فكرة التغيير من الأساس. إن توفر مجموعة من المديرين ممن لديهم الخلفية والمهارات اللازمة في مجال تكنولوجيا المعلومات سيساعد حتماً في التخلص من هذه المشكلة. ويتمّ هذا بإحدى طريقتين، وهما: التنمية الشخصية المباشرة، وتتمثل هذه في قيام القيادات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بتقوية معلوماتها الذاتية عن الحواسيب وتكنولوجيتها المتطورة، أو حضور دورات تدريبية في المجال.

٢. التقنيون:

أدّى استخدام تكنولوجيا الحواسيب في المكتبات ومراكز المعلومات إلى ظهور فئة جديدة من العاملين هي فئة التقنيين، وتشمل المهندسين الالكترونيين، ومحللي ومصممي ومشغلي النظم، ومدخلي البيانات. وقد كان لظهورها أثر واضح في اتساع الهوّة النفسية بينها وبين الفئات الأخرى من العاملين وخاصة فيما يتعلق بتملك

المهارات التكنولوجية. كما أدّى في بعض الأحيان إلى عدم الفهم الكامل من جانب الطرفين لطبيعة وظيفة ومتطلبات وحاجات الطرف الآخر، مما أثر سلباً على مدى نجاح هذه التكنولوجيا في تحقيقها لأهدافها الموضوعة. وتلعب إدارة المكتبات ومراكز المعلومات دوراً مهماً في إشراك فئة التقنيين في دورات تدريبية في علم المكتبات والمعلومات وفي تأهيلها ودعمها لتحقيق الاستخدام المثل لهذه التكنولوجيا، ولتحقيق التوافق والانسجام بينها وبين الفئات الأخرى من العاملين.

٣. العاملون:

يقصد بالعاملين الأفراد الذين يتطلب عملهم التعامل المباشر مع تكنولوجيا الحواسيب. وتعدّ هذه الفئة من أكثر الفئات تأثراً بالبيئة التكنولوجية المحيطة بهم. ويمكن تلخيص هذه التأثيرات فيما يلي:

أ) نقص أهمية العنصر الإنساني في الإنتاج لإحلال الأجهزة مكانه تدريجياً.

ب) عدم القدرة على التكيّف والتوافق جزئياً أو كلّياً مع الحواسيب وبرمجياتها، مما يؤدي إلى ظهور مشكلات نفسية لدى العاملين وإلى معارضة التغيير.

ج) رتابة الدور الذي يؤديه الموظف وروتينيته، إذ تعمل تكنولوجيا الحواسيب على تضييق مضمون هذا الدور أو محتواه.

د) خلق بعض الظروف الفيزيقية السلبية في البيئة المحيطة بالعمل مثل العزلة المكانية التي تؤثر سلباً على العلاقات الاجتماعية بين العاملين، والضوضاء، والحرارة.

هـ) خفض عدد العاملين، مما يؤدي إلى زيادة البطالة.

و) اختلال الأنظمة والمعايير الأخلاقية التقليدية السائدة لدى العاملين، وظهور أنظمة ومعايير جديدة تتوافق مع متطلبات تكنولوجيا الحواسيب.

ز) الاتجاه نحو إشغال بعض الوظائف المحوسبة من قبل عاملين غير مهرة أو غير مؤهلين، مثل وظائف إدخال البيانات.

إن التخطيط الناجح لاستخدام تكنولوجيا الحواسيب في المكتبات ومراكز المعلومات، يتطلب الاهتمام الكافي من جانب الإدارة بفئة العاملين، نظراً لكونها المسؤولة المباشرة عن سير العمل في الأنظمة المحوسبة الجديدة. ويتمثل هذا الاهتمام

بإشراك هذه الفئة بصورة فعلية في جميع مراحل تطوير هذه الأنظمة، وذلك ضماناً لاكتساب دعمها والتقليل من ردود فعلها السلبية الممكنة المتمثلة في مقاومة التغيير. كما أنه من الضروري مساعدة هذه الفئة على استخدام الأنظمة المحوسبة بطريقة صحيحة وعلى نحو فعّال، لضمان تحقيق النتائج المرغوبة. وتظهر هنا أهمية تنظيم البرامج التدريبية المختلفة للعاملين وتزويدهم بكتيبات وتعليمات وإرشادات وأدلة، تساعدهم في حلّ العديد من المشكلات التي يمكن أن تواجههم أثناء العمل.

ثانياً. الهياكل التنظيمية:

تتأثر الهياكل التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات بصورة مباشرة أيضاً من جرّاء استخدام تكنولوجيا الحواسيب، فالتغييرات التي يحدثها استخدام هذه التكنولوجيا في مهام ومسؤوليات العاملين والدوائر والأقسام، لا بدّ أن تنعكس في تغير طبيعة بعض الوظائف وطريقة تصميمها، مما يستلزم إعادة التوصيف، وإجراء التعديلات المناسبة في الهياكل التنظيمية، الذي قد ينتج عنه دمج أو إلغاء أو استحداث بعض الدوائر أو الأقسام أو الشعب، وتعديل في عدد المستويات الإشرافية، وتغيير في طرق الاتصال بين الدوائر والأقسام المختلفة.

وجدير بالذكر، أنّ استخدام تكنولوجيا الحواسيب في المكتبات ومراكز المعلومات يؤثر أيضاً في الأسلوب الإداري السائد، وبخاصة فيما يتعلق بموضوع مركزية أو لا مركزية اتخاذ القرارات. إذ يساعد استخدام الحواسيب على الاتجاه نحو لا مركزية اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات.

وتعدّ الحقائق السابقة مهمّة لدى التخطيط لتطوير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وتنميتها باستخدام تكنولوجيا الحواسيب الحديثة.

ثالثاً. الطرق والإجراءات:

إن الاستخدام الأمثل والفعال لتكنولوجيا الحواسيب في المكتبات ومراكز المعلومات، يتطلب تطوير الأساليب والاجراءات المتبعة في العمل. لذلك فإنه لا بدّ من دراسة أساليب العمل الحالية وإجراءاته والعمل على تبسيطها وترشيدها وتقنينها بما يتناسب مع طبيعة عمل هذه التكنولوجيا. ويفترض أيضاً أن توفر تكنولوجيا

الحواسيب استخدام أساليب وطرق جديدة في العمل لم يكن بالامكان تطبيقها بالطرق التقليدية، وتتميز بالبساطة والتوفير في الزمن والموارد. ويعدّ هذا من المقدمات الضرورية لضمان فعالية وكفاءة استخدام تكنولوجيا الحواسيب في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات.

رابعاً. البيانات والمعلومات:

إن نجاح استخدام تكنولوجيا الحواسيب في المكتبات ومراكز المعلومات، يتوقف أيضاً على جودة البيانات التي يتمّ تداولها ومعالجتها. لذلك، يجب الاهتمام بالبيانات كعنصر مهم من عناصر العملية الإدارية، لأن اتخاذ القرارات في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة تعتمد على مخرجات هذه البيانات بعد معالجتها. ويتمثل هذا الاهتمام بتوفير المعلومات الدقيقة، وبالكميات والمواصفات والأزمنة المناسبة للمستفيدين منها من متخذي القرار.

إنّ ما سبق، يتطلب إعادة النظر في الطرق الحالية لجمع البيانات وخزنها وتنظيمها وتداولها والعمل على تبسيطها وتقنينها. ويتطلب أيضاً تنمية مصادرها المتاحة، ووضع الأسس الناظمة لعمليات ترميزها ومعالجتها والمحافظة على سريتها وحمايتها. وأيضاً، ضرورة تثقيف العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على اختلافهم بأهمية البيانات والمعلومات الدقيقة والصحيحة والشاملة في بناء نظام معلومات إداري فاعل.

خامساً. القوانين والأنظمة:

من المعلوم أن إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وأنشطتها المختلفة تتأثر بدرجة كبيرة بطبيعة القوانين والأنظمة والتشريعات الحكومية وأنظمة وتعليمات المؤسسة الأم؛ إذ أنها تضع حدوداً وقيوداً تعمل ضمن نطاقها المكتبة أو مركز المعلومات. إن استخدام الحواسيب في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات يتطلب إعادة النظر في هذه القوانين والأنظمة والتشريعات والتعليمات وتعديلها وتحديثها بما يتناسب مع متطلبات هذه التكنولوجيا، وخاصة فيما يتعلق بقوانين حقوق التأليف، وتراسل البيانات وحرية تداولها بين المكتبات ومراكز المعلومات في الأقطار المختلفة، ونوع الأجهزة والبرمجيات التي يمكن اقتناؤها.

ولا بدّ أن يذكر في هذا المقام أن لتكنولوجيا الحواسيب تأثيرات أخرى مهمّة في جوانب أخرى في المكتبات ومراكز المعلومات كالمباني والتسهيلات، والركائز الفنية، والخدمات، والمستفيدين، إلخ، ولكنّ هذا الفصل يكتفي باستعراض النقاط الخاصة ذات الصلة بالنظام الإداري.

تطبيقات الحواسيب في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

أدى التطوّر المضطرد في تكنولوجيا الحواسيب والاتصالات خلال السنوات القليلة السابقة إلى تطوّر موازٍ في أشكال تطبيقات هذه التكنولوجيا في المكتبات ومراكز المعلومات. وقد شملت هذه التطبيقات جميع مناحي وأنشطة المكتبات ومراكز المعلومات مثل: المباني والتسهيلات، وتنمية المجموعات، والفهرسة والتصنيف، والإعارة، والدوريات، والمراجع، واسترجاع المعلومات، والإدارة، وغيرها، مما كان له الأثر الكبير في تطوّرها وتقدمها.

وفي مجال الإدارة، تستخدم المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر أنواعاً وأشكالاً مختلفة من الحواسيب والتكنولوجيا الأخرى (كالفاكس، والهاتف، وآلات التسجيل الصوتي، إلخ) في إنجاز أعمالها الإدارية على اختلافها. ونستعرض فيما يلي بعض تطبيقات الحاسوب في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. العملية الإدارية:

يستخدم مديرو المكتبات ومراكز المعلومات الحواسيب في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار. وقد تمّ معالجة هذا في الفصول المختلفة للكتاب.

٢. حوسبة المكاتب Office Computerization :

يشير مصطلح حوسبة المكاتب إلى "مجموعة متحلة من الحواسيب وتكنولوجيا الاتصال التي تعمل في بيئة المكتب بغرض إنجاز الوظائف والأعمل." ومن المعلوم أن الحواسيب تستخدم الآن في جميع أنشطة المكتب في المكتبات ومراكز المعلومات، وخاصة في مجالات تخطيط المكتب وتنظيمه والرقابة عليه، وفي تخزين المعلومات ومعالجتها وبثها وفي الاتصل الإلكتروني داخل المكتبة وخارجها من خلال البريد الإلكتروني، وفي

الأنشطة الروتينية المهيكلة مثل إعداد الاستمارات والنماذج المختلفة مثل استمارات التوظيف، والإجازات، وغيرها وتعبئتها وخزنها. كما يستخدم الحاسوب أيضاً في مجال إدارة الملفات، إذ يمكن الآن بواسطة الماسح (Scanner) نقل صورة طبق الأصل عن الوثائق المختلفة إلى الحاسوب وخزنها ومعالجتها واسترجاعها وبثها إلى متخذي القرار والإداريين في المكتبة أو مركز المعلومات. ويمكن أيضاً تخزين البيانات البيليوجرافية المختلفة عنها في ذاكرة الحاسوب أو في شكل اسطوانات مدمجة CD's .

٣. معالجة الكلمات Word Processing :

تعدّ معالجة الكلمات بالحاسوب من أكثر تطبيقات الأعمال الإدارية شيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات. فقد ساهم الحاسوب في تحرير العاملين في هذه المؤسسات من كثير من مشكلات الطباعة التقليدية، إذ أصبح بالإمكان استخدامه كمعالج للكلمات. ومعالج الكلمات هو عبارة عن " تطبيق تكنولوجيا الحاسوب في مجال إدخال النص المطلوب وخزنه ودمجه وتحريره وطباعته." وبذلك، يستخدم معالج الكلمات بشكل كبير في مجال الطباعة والتحرير، إذ يعرض النص المطلوب تحريره على الشاشة الفسفورية، ويجري تعديل النص المطبوع او تعديل طباعته عدة مرات دون الحاجة إلى طباعته في شكل ورقي، كما هو الحال في آلات الطباعة العادية. ويمكن طباعة أكثر من ١٦٠ صفحة على قرص ممغنط صغير (Diskette)، أو تخزين الصفحات المطبوعة في القرص الصلب (Hard Disk) المبني داخل الحاسوب واسترجاعها للحصول على نسخ إضافية أو إجراء أية تعديلات على النص.

وهناك عدد لا بأس به من برامج معالجة الكلمات، مثل: Word Perfect, Word Star, Microsoft Word، وغيرها التي تكفل عمليات إدخال النص وتحريره وتنسيقه وطباعته بصورة سريعة.

٤. الجداول الإلكترونية Spread Sheets :

الجداول الألكترونية هي صفحات إلكترونية مكونة من خلايا منطقية تظهر على شاشة الحاسوب. وتعدّ كل خلية من هذه الخلايا خانة يمكن إدخال أرقام أو بيانات إليها بشكل جداول مكونة من صفوف وأعمدة. ولهذه الجداول القدرة على إجراء العمليات الحسابية (الجمع والطرح والضرب والقسمة)، والعمليات الجبرية

والمنطقية (كعمليات المتباينات)، والعمليات الإحصائية (كمقياس النزعة المركزية والتشتت والانحدار والارتباط)، وغيرها، بالإضافة إلى قدرتها على إعداد الرسومات البيانية والمتسلسلات الزمنية وإخراجها بطريقة يساعد متخذي القرار في المكتبات ومراكز المعلومات على أداء أعمالهم بطرق ذات كفاءة عالية. ومن الأمثلة على هذه البرامج:

برنامج لوتس (Lotus) ، وبرنامج كواترو برو (Quattro Pro) ، وبرنامج (Micro Soft Excel)، وغيرها.

٥. إدارة قواعد البيانات (Database Management) :

يعتمد نجاح نظام المعلومات بعامة والإدارية منها بخاصة في المكتبات ومراكز المعلومات على الإدارة الجيدة للبيانات. هذا، وقد قامت غالبية المكتبات ومراكز المعلومات بإنشاء قواعد بيانات مختلفة مثل قواعد البيانات البيليوجرافية، وقواعد البيانات النصّية، وقواعد البيانات الاحصائية وقواعد البيانات الإدارية وغيرها.

وتعرّف قاعدة البيانات بأنها "مجموعة متكاملة من البيانات المخزنة في أنواع مختلفة من السجلات او الملفات المترابطة." إن تنظيم البيانات بشكل قاعدة بيانات يساعد في ربط وتكامل الموضوعات التي تهمّ عمل المكتبة أو مركز المعلومات . كما يساعد في تسهيل عمليات استرجاع البيانات وبثها إلى متخذي القرار وغيرهم من المعنيين وبكفاءة عالية.

وتعدّ إدارة البيانات من الموضوعات المهمة التي تشغل تفكير مديري المكتبات ومراكز المعلومات نظراً لأهميتها في تطوير نظم المعلومات الإدارية المحوسبة. ويقصد بإدارة البيانات " تخطيط وتنظيم ورقابة العمليات المتعلقة بتجميع البيانات وتخزينها ومعالجتها واسترجاعها." وتتم إدارة قواعد البيانات باستخدام برمجيات خاصة تسمى نظم إدارة قواعد البيانات (Database Management System). ومن أمثلة هذه البرامج Oracle، وD Base ، وفوكس برو (Fox Pro)، ومايكروسوفت أكسس (Access)، وغيرها. ويمكن بوساطة هذه البرامج إنشاء قواعد البيانات واستخدامها وصيانتها. وبشكل عام، تهدف إدارة قواعد البيانات إلى تجنب التكرار غير الضروري في البيانات المخزنة في قاعدة البيانات، وإلى توفير المرونة اللازمة للوصول إلى البيانات

المطلوبة بأقصى سرعة ممكنة، وإلى ضمان موثوقية البيانات والمعلومات الناتجة عنها واستقلاليتها وكمالها ودقتها وأمنها وحمايتها، وتوفير إمكانية النموّ والتطوير، وإجراء التغييرات اللازمة في ضوء تغيّر متطلبات العمل في المكتبة أو مركز المعلومات.

٦. الرسم بالحاسوب Computer Graphics:

من المعلوم أن توضيح بعض الأنشطة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بغرض الإعلام عنها أو اتخاذ قرار بشأنها يحتاج إلى عرض المعلومات الخاصة بها بشكل رسومات أو صور أو رسومات بيانية. ويلعب الحاسوب دوراً مميزاً في هذا المجال، إذ يمكنه وبواسطة برامج خاصة إعداد هذه الرسومات والصور والرسومات البيانية بسرعة ودقة كبيرتين وبأقل وقت ممكن. ومن الأمثلة على البرامج المتوافرة في هذا المجال والتي يمكن الإفادة منها في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات برنامج هارفرد جرافيكس Harvard Graphics وبرنامج كوريل درو Corell Draw ، وبرنامج درو بيرفكت Draw Perfect، وبرنامج بور بوينت Power Point، إلخ.

٧. النشر والتوزيع Desktop Publishing :

أصبح الحاسوب يؤدي مهاماً مشابهة لتلك التي تقوم بها دور النشر والتوزيع مثل عمليات الكتابة والتحرير والطباعة وتصميم الأعمدة المطبوعة ودمج الألوان والنسخ، وغيرها. وفي الوقت الحاضر لا تحتاج المكتبة أو مركز المعلومات إلى التعاقد مع دار للطباعة أو ناشر ما من أجل طباعة وإخراج منشوراتها وتقاريرها ونشراتها ومطوياتها، إذ يمكن القيام بذلك محلياً بواسطة الحاسوب وبتكلفة قليلة وبكفاءة عالية.

٨. الشبكات Computer Networking:

توفر الحواسيب لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات في الوقت الحاضر إمكانية الربط الحاسوبي للوحدات التنظيمية المختلفة (الدوائر والأقسام) للمكتبة أو مركز المعلومات، مما يمكّنها من تمرير الأوامر والتعليمات والتوجيهات المختلفة إلى هذه الوحدات بسهولة وسرعة فائقة، وتبادل المعلومات والرسائل والوثائق الإدارية (كالمذكرات والتقارير، إلخ) معها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تحسين القرارات المتخذة والأداء الإداري بشكل عام. وتسّمى هذه الشبكات التي ترتبط فيها الحواسيب بشبكة داخل مبنى واحد أو عدة

مبان قريبة نسبياً من بعضها بعضاً أو منطقة جغرافية محلية (قرية، مدينة) بالشبكة المحلية (Local Area Network (LAN)). وتسمى تلك الشبكات التي تغطي منطقة إدارية معينة (ولاية أو محافظة) ب (Metropolitan Area Network) ، وتلك في منطقة جغرافية واسعة ب (Wide- Area Network). وتفيد الأنواع السابقة من الشبكات المكتبات ومراكز المعلومات ذات الفروع الموزعة داخل المدينة أو الولاية أو القطر . كما أصبح بإمكان إدارة المكتبات أو مركز المعلومات الارتباط والاتصال بمكتبات ومراكز معلومات أخرى من العالم من خلال شبكات عالية (Global Networks).

وتعد شبكة الإنترنت (Internet) من أهم شبكات المعلومات أهمية بالنسبة لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات وأكثرها استخداماً في الوقت الحاضر. إذ يمكن للمدير أن يقوم بتصميم " صفحة منزلية " لمكتبته في محاولة منه لتعريف العالم بها كما يمكنه الاستعلام عن كافة المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى المنافسة أو الصديقة أو الناشرين أو الموردين أو السوق والأسعار والمواد الخام أو سوق العمل أو السفر وحركة الطيران والحجوزات في الطائرات أو الفنادق، إلخ. كما تمكن شبكة الإنترنت المدير الاتصال بالآخرين وإرسال الرسائل لهم من خلال البريد الإلكتروني.

٩. حل المشكلات بواسطة الحاسوب:

يقدّم الحاسوب فرصاً هائلة للمديرين ومتخذي القرار في المكتبات ومراكز المعلومات لحلّ المشكلات بالسرعة والدقة اللازمتين، متخطياً بذلك الكثير من المشكلات الناتجة عن الاعتماد على الطرق التقليدية بالجمل، مثل مشكلة التأخير في حلّ المشكلات أحياناً، وعدم موضوعية الحلول المقترحة أحياناً أخرى.

وحتى يستطيع المديرون ومتخذو القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات حلّ المشكلات التي تعترضهم بواسطة الحاسوب، لا بدّ لهم أولاً من التعرف على أسلوب النظم لحلّ المشكلات، والتعرّف ثانياً على أساليب تطوير الحلول بواسطة نظام المعلومات المحوسب.

وأسلوب النظم هو تعديل للطريقة العلمية في حلّ المشكلات. فهو يضع إجراءاً نظامياً متكاملاً لحل المشكلات. وينظر إلى المشكلة قيد الدراسة في إطار هذا النظام. وتأتي عملية إيجاد الحلّ الأنسب للمشكلة نتيجة للتفاعل المنتظم بين مجموعة

من العمليات أو الخطوات المتداخلة، وهي:

١. تعريف المشكلة في إطار النظام.
٢. جمع البيانات حول المشكلة.
٣. تحديد بدائل الحلّ.
٤. تقويم كل بديل من بدائل الحلّ.
٥. اختيار الحلّ الأفضل (البديل الأفضل).
٦. تنفيذ الحلّ الذي تمّ اختياره.
٧. تقييم مدى نجاح الحلّ الذي تمّ تنفيذه.

ومن المعلوم أن خطوات أسلوب النظم تتداخل فيما بينها. فالأنشطة المطلوبة لحلّ المشكلة يمكن أن تستخدم في أكثر من خطوة من خطوات الأسلوب. فإكمال الأنشطة في خطوة معينة يمكن أن يؤدي إلى إنجاز الخطوة اللاحقة، وفي أحيان أخرى ربما يتطلب الأمر العودة إلى الخلف خطوة لأغراض التجربة أو المحاولة. لذلك، فإن أنشطة أسلوب النظم وخطواته لحلّ المشكلات عادة ما تجمع في ثلاث مراحل رئيسية، وهي: ١) فهم المشكلة، ٢) تطوير حلّ مناسب، ٣) تنفيذ الحلّ. إن إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات بحسب هذا الأسلوب يتطلب تغييراً في أسلوب تفكير المديرين ومتخذي القرار في المكتبات ومراكز المعلومات، ويتطلب أيضاً زيادة الاعتماد على تكنولوجيا الحواسيب في المجال.

أما فيما يتعلق بخطوات حلّ المشكلات بواسطة الحاسوب، فتتمثل فيما يلي:

١. تعريف المسألة وفهمها.
٢. تحديد الطريقة العلمية لحلّ المسألة: تسمى هذه الطريقة بالخوارزمية. ويتمّ تحديد الطريقة بحسب طبيعة المشكلة قيد الدراسة.
٣. اختيار اللغة الحاسوبية المناسبة (فورتران، كوبول، إلخ.)
٤. التأكد من إمكانية الحاسوب على حل المسألة من حيث قدراته التخزينية وسرعته.
٥. التنفيذ ومعالجة الأخطاء. ويتم في هذه المرحلة كتابة البرنامج وإدخاله مع البيانات المطلوبة إلى الحاسوب لغرض تنفيذه وإخراج النتائج. ونعني بالأخطاء هنا الأخطاء

التي يقع فيها المبرمج لدى كتابته للبرنامج.

٦. اختبار صحة البرنامج: وتعني التأكد من صلاحية البرنامج وقدرته على حلّ المشكلة.

٧. توثيق البرنامج: ويعني كتابة جميع الملاحظات المتعلقة بطبيعة عمل البرنامج على نحو يسهّل مهمة التعرّف عليه.

أما في حال المشكلات التي قد تمّ إيجاد حلول ناجحة لها في السابق، فتخزن في الحاسوب على شكل قواعد بيانات معرفية. وعندما يتكرر حدوث مشكلة ما فيمكن الاستعانة بالحاسوب لتحديد البدائل المختلفة السابقة للحل، وتحديد الحلّ الأمثل الذي اختير في حينه. وبهذا، يسرع الحاسوب عملية حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.

نظم المعلومات لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

تضم نظم المعلومات مجموعة عريضة من التطبيقات الحاسوبية الموجهة لتلبية الحاجات المعلوماتية لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات في مختلف مستوياتها. فهناك نظم معلومات موجهة لخدمة الإدارة في المستوى التنفيذي (رؤساء الشعب أو الوحدات)، وهناك نظم معلومات موجهة لخدمة الإدارة الوظيفية (مديرو الدوائر والأقسام)، وهناك نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة العليا (مستوى الإدارة الاستراتيجية) للمكتبة أو مركز المعلومات. وفيما يلي شرح لهذه النظم.

أولاً. تطبيقات نظم معلومات الإدارة التنفيذية:

تسمى هذه النظم " نظم معالجة العمليات " Transactions Processing Systems وتهدف إلى حوسبة الإجراءات والعمليات في مختلف الشعب أو الوحدات المكوّنة لأقسام المكتبة أو مركز المعلومات، وغالباً ما تكون هذه النظم موجهة لحوسبة الأعمال المتكررة والروتينية وذات الهيكلية الواضحة التحديد. وتعدّ هذه النظم ضرورية للمكتبة أو مركز المعلومات إذ يتمّ من خلالها تسجيل ومعالجة البيانات المتعلقة بالعمليات والأحداث الجارية في المكتبة أو مركز المعلومات بشكل فوري وعلى مدار الساعة، ومن خلالها يتمّ تسيير تنفيذ العمليات والأنشطة المختلفة. وتنبع أهمية

هذه النظم أيضاً من أن التقارير الإدارية التي يكتبها رؤساء الشعب إلى رؤساء الشعب تعتمد البيانات التي يتمّ تجميعها بواسطة هذه النظم. ولذلك فإن موثوقية ودقة هذه التقارير تعتمد على جودة أداء هذه النظم. وتنبع أهميتها كذلك من أن عمل الكثيرين – مثل موظفي المكتبة أو مركز المعلومات، أو المستفيدين، أو الموردين والناشرين – يرتبط بشكل أو بآخر بها. وتعدّ النظم المحاسبية، ونظم معالجة طلبات المستفيدين من المعلومات ومصادرها، ونظم الفهرسة والتصنيف، ونظم استرجاع المعلومات ، ونظم الرقابة على المخزون من المعلومات ومصادرها، من التطبيقات النموذجية لنظم معالجة العمليات.

ثانياً - تطبيقات نظم معلومات الإدارة الوظيفية:

تتصف نظم المعلومات الموجهة لخدمة الإدارة الوظيفية أو الإدارة الوسطى (رؤساء الأقسام ومدراء الدوائر) في المكتبة أو مركز المعلومات بأنها ذات طبيعة متكاملة (Integrated) ، بمعنى أنها تعمل على ربط المجالات الوظيفية (إدارة الأفراد، التسويق، إدارة الإنتاج، إدارة الخدمات، إلخ) للمكتبة أو مركز المعلومات في إطار متكامل، وتمكّنها من القيام بمهامها بشكل متناسق ومنسجم، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة. وتهدف إلى تزويد الإدارة الوسطى في المكتبة أو مركز المعلومات بالمعلومات الضرورية لأغراض تخطيط ورقابة الأنشطة الإدارية المختلفة. وتساعد هذه النظم في حلّ المشكلات التي تواجه المجالات الوظيفية المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها. كما أنها توفر لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات المعلومات التاريخية المتعلقة بالأحداث الماضية، ومعلومات أخرى مهمّة تتعلق بالأحداث الجارية في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك التوقعات المستقبلية لأوضاعها.

إن لنظم معلومات الإدارة الوظيفية علاقة وطيدة بنظم معالجة العمليات. إذ تعمل الأخيرة على حوسبة تنفيذ العمليات وتجميع البيانات المتعلقة بهذه العمليات، وتقوم نظم المعلومات الوظيفية بالمعالجة التحليلية لهذه البيانات واستخلاص النتائج والمؤشرات والاتجاهات المتعلقة بأداء الوظائف المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات. لذلك تعدّ نظم معالجة البيانات الأساس لبناء نظم المعلومات الوظيفية وتطويرها، وأساساً لتطوير نظم المعلومات الموجهة للإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات.

وجدير بالذكر، أن نظم معلومات الإدارة الوظيفية توفر لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات بمختلف مستوياتها مصدراً مهماً للمعلومات، وذلك من خلال ما يلي:

أ) توليد التقارير الإدارية: إذ يمكن توليد مجموعة واسعة ومتنوعة من هذه التقارير وفقاً لحاجات الوظائف الإدارية في المستويات المختلفة. ومن خلال هذه التقارير يحصل المديرون بصورة دورية أو بحسب الطلب على المعلومات اللازمة لهم.

ب) الاسترجاع الفوري للمعلومات: من المعلوم أن المديرين في المكتبة أو مركز المعلومات يحتاجون في غالبية الأوقات إلى معلومات فورية تتعلق بالعمليات أو الأحداث أو بمستوى أداء الأنشطة في مجال أو أكثر من المجالات الوظيفية. وتوفر نظم المعلومات الوظيفية إمكانية الاسترجاع المباشر لهذه المعلومات، ومن التطبيقات المهمّة لنظم المعلومات الوظيفية في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

١. نظم تسويق المعلومات Information Marketing Systems :

تعدّ نظم تسويق المعلومات أحد نظم المعلومات الوظيفية المهمّة في المكتبة أو مركز المعلومات. وتتعلق وظيفة تسويق المعلومات بالتخطيط للسلع أو المنتجات المعلوماتية، وتصميمها، وتسعيرها، والترويج لها، وبيعها، وإيصالها إلى المستفيدين، وتطوير سلع أو منتجات معلوماتية جديدة، وإيجاد أسواق جديدة. هذا، وقد اتجهت المكتبات ومراكز المعلومات بشكل متزايد في الآونة الأخيرة لاستغلال الحواسيب لمساعدتها في أداء وظيفة تسويق المعلومات على النحو الأمثل. وقد كانت الحواسيب حجر الزاوية في تطوير نظم معلومات تسويق المعلومات في الوقت الحاضر. وتعمل هذه النظم على تزويد إدارة تسويق المعلومات بالمعلومات اللازمة لها لاتخاذ القرارات التسويقية المهمّة.

وتهدف نظم تسويق المعلومات إلى تحقيق المقاصد الرئيسة التالية:

- المساعدة في إدارة عمليات تسويق المعلومات.
- مساعدة موظفي تسويق المعلومات في تخطيط أنشطة التسويق والبيع.
- الرصد المبكر للفرص المتعلقة بالمنتجات أو الخدمات المعلوماتية الجديدة.
- تحديد أسعار تنافسية مقبولة للسلع أو المنتجات المعلوماتية

- الرقابة على التكاليف الناجمة عن تنفيذ الأنشطة التسويقية.
- تحليل أنشطة التسويق وتقييمها.

وتتكون نظم معلومات تسويق المعلومات من ثلاثة نظم فرعية، وهي:

أ. **نظام معلومات المبيعات**: يعمل هذا النظام على تزويد القائمين على بيع المنتجات (السلع) المعلوماتية في المكتبة أو مركز المعلومات بالمعلومات اللازمة لهم، وذلك من خلال تحليل البيانات الناتجة عن عمليات البيع. ويكون هذا بتحليل المبيعات، وتحليل السلع أو المنتجات المعلوماتية، وتحليل أداء موظفي المبيعات، وتحليل تكاليف المبيعات، والتنبؤ بالمبيعات المستقبلية من السلع أو المنتجات المعلوماتية خلال حقبة زمنية قادمة.

ب. **نظام معلومات إدارة السلع أو المنتجات المعلوماتية**: يقوم هذا النظام بوظائف تحديد أسعار السلع أو المنتجات المعلوماتية في ضوء تكاليفها، وتخطيط الأرباح، والإدارة المالية الخاصة بحجم التمويل اللازم لطرح منتج جديد أو خدمة جديدة في السوق، وتقديرات السوق المتعلقة بتحديد حجم السوق المتوقع خلال فترة زمنية قادمة والتغيرات المحتملة فيه بالنسبة لمنتج معين أو لمجموعة منتجات، وتوصيف الأفكار والمقترحات التي يقدمها المستفيدون حول السلع أو المنتجات المعلوماتية الحالية وإمكانيات تطويرها وتحسينها في المستقبل، أو حول تقديم سلع أو منتجات جديدة.

ج. **نظام معلومات السوق**: يعمل هذا النظام على رصد الأحداث الجارية في البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات التي تتعلق بالسوق أو تؤثر فيه. ويتركز اهتمام هذا النظام حول المعلومات الخاصة بمؤسسات المعلومات الأخرى المنافسة والأحوال الاقتصادية المتوقعة خلال فترة زمنية محددة. إذ تعدّ هذه المعلومات ضرورية لوضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة. ومن الوظائف الرئيسة لهذا النظام: معرفة الاستراتيجيات التسويقية للمنافسين، تقدير الأرباح والحالة المالية للمنافسين، تحديد نقاط قوة وضعف السلع أو المنتجات والخدمات المعلوماتية المنافسة، تخطيط نظم تحفيز فعالة للمستفيدين بهدف الدخول إلى أسواق جديدة أو توسيع حصة المكتبة أو مركز المعلومات في السوق، وتخطيط نظم تحفيز مادّية وغير مادية لموظفي المبيعات بغرض تشجيعهم على زيادة المبيعات من المعلومات ومنتجاتها.

٢. نظم معلومات إدارة الإنتاج:

من المهمّ في البيئة الإنتاجية في المكتبات ومراكز المعلومات إنجاز عملية إنتاج السلع أو المنتجات المعلوماتية في الوقت المحدد أي قبل حلول موعد تسليم المنتجات النهائية إلى المستفيدين. لذلك، تركز الإدارات والأقسام المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات على وضع خطة خاصة بالإنتاج يتم من خلالها وضع جداول زمنية لمراحل وعمليات إنتاج المنتجات أو السلع المعلوماتية على اختلافها، وصولاً إلى تجهيز المنتجات النهائية بالشكل المطلوب، وتحديد كمية الإنتاج من كلّ منها خلال فترة معينة.

ويتم وضع خطة الإنتاج بحسب أحد الأسلوبين التاليين:

١. وضع خطة الإنتاج بناء على حجم الطلبات المقدمة فعلاً من قبل المستفيدين على المعلومات ومصادرها ومنتجاتها (الإنتاج بحسب الطلب).

٢. وضع خطة الإنتاج انطلاقاً من حجم الإفادة المتوقعة من المعلومات ومنتجاتها خلال فترة زمنية معينة، أو بناء على حجم المبيعات من المنتجات أو السلع المعلوماتية خلال الفترة المعنية (الإنتاج بحسب درجة الإفادة أو المبيعات).

ويعتمد نظام إدارة الإنتاج على عدة نظم معلومات أخرى فيما يتعلق بالمعلومات اللازمة لإعداد خطة الإنتاج، وهي: نظام معلومات إدارة المواد للتأكد من توافر المواد الخام (بطاقات، ورق، حبر، أقلام، إلخ) اللازمة للإنتاج، ونظام معلومات الأفراد للتأكد من توفر الموظفين اللازمين للقيام بعملية الإنتاج المخطط لها، ونظام إدارة المخزون للتأكد من حجم المخزون أو المتوفر من المنتجات أو السلع المعلوماتية حتى لا يتم التخطيط لإنتاج كميات أكثر مما يلزم منها، ونظام تخطيط الطاقات الإنتاجية إذ يوفر هذا النظام معلومات تفصيلية عن الطاقات الإنتاجية للأجهزة والآلات والمعدات التي سيتم الاعتماد عليها في وضع الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية.

وبهذا، يوفر نظام معلومات إدارة الإنتاج في المكتبة أو مركز المعلومات معلومات عن أسماء المنتجات أو السلع المعلوماتية المطلوب إنتاجها ومواصفاتها، وكمياتها، والمواعيد الزمنية للبدء والانتهاء من كلّ عملية من عمليات الإنتاج، وكذلك الموعد الزمني الذي سيتمّ فيه تسليم المنتجات أو السلع المعلوماتية المطلوبة إلى المستفيدين.

٣. نظم معلومات إدارة المواد:

ترتبط نظم معلومات إدارة المواد علاقة على نحو وثيق مع نظم معلومات الإنتاج، وتكون مندمجة معها في نظام واحد في العديد من الأحيان. وتهتم نظم معلومات إدارة المواد بتخطيط أنشطة المشتريات والمخزون من المواد الخام أو الأولية (بطاقات، ورق، حبر، أقلام، ألوان، إلخ) المطلوبة لتنفيذ الخطة الإنتاجية. فعم توافر بطاقات الفهرسة بالكمّية المطلوبة مثلاً يؤثر بالتأكيد في عملية فهرسة وتصنيف مصادر المعلومات المخطط إنجازها من الناحية الفنية خلال فترة معينة.

ويتمّ تحديد حجم المواد الأولية المطلوب شراؤها بناء على ما يلي:

- أنواع وكميات المنتجات المعلوماتية المطلوب إنتاجها خلال الفترة المقصودة، وتحديد نوع المواد الأولية اللازمة وكميتها ومواصفاتها.
- المستويات الحالية للمخزون المتوفرة من هذه المواد، مع الأخذ بعين الاعتبار طلبات الشراء الصادرة والمتوقع توريدها خلال الفترة القادمة.

٤. نظم معلومات الموارد البشرية:

يعد العنصر البشري أساساً لقوّة المكتبات ومراكز المعلومات وبقائها واستمراريتها ونموّها وتطوّرها. وبذلك فإنه يشكل المورد الأكثر أهمية لها في الوقت الحاضر. وتلقى وظيفة إدارة الموارد البشرية اهتماماً بالغاً من الإدارة لأنها تتعلق باستقطاب الأفراد اللازمين للعمل في المكتبة أو مركز المعلومات والعمل على توظيفهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم وتحفيزهم، وتقديم الخدمات الاجتماعية لهم، وتوفير بيئة مناسبة لهم للعمل بما يضمن صحتهم وسلامتهم الجسمية والنفسية.

هذا، وقد عملت الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات على تطوير نظم معلومات للموارد البشرية خاص بها لإسناد وظيفة إدارة الموارد البشرية والقيام بها على النحو الأمثل. ومن الخصائص الرئيسة لنظام معلومات الموارد البشرية ما يلي:

- أنه يتعامل مع البيانات المتعلقة بالأفراد الموجودين حالياً في المكتبة أو مركز المعلومات، وكذلك مع البيانات الخاصة بالحاجات المستقبلية للموارد البشرية.
- أنه إحدى النظم الوظيفية المهمّة الذي يتكامل مع النظم الوظيفية الأخرى كنظام التسويق، ونظام معلومات الإنتاج، ونظام المعلومات المالية، وغيرها.

- أنه يتكوّن من عدد من النظم الفرعية، من أهمها: التوظيف، والتعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والتحفيز، والخدمات الاجتماعية، والصحة والسلامة. ويمكن أن يضاف إلى ذلك نظاماً فرعياً خاصاً بالمهارات. ويهدف هذا النظام الأخير إلى جمع وخزن ومعالجة وتوفير البيانات حول الأفراد العاملين والمهارات التخصصية التي يمتلكونها.

ومن الوظائف المهمّة لنظام معلومات الموارد البشرية في المكتبة أو مركز المعلومات ما يلي:

أ. جمع المعلومات الخاصة بالعاملين وخزنها ومعالجتها وتوفيرها لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة.

ب. تزويد إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بالمعلومات اللازمة لاستقطاب الكفاءات والمهارات الضرورية للعمل.

ج. إسناد عمليات توظيف العاملين وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم وتقيم أدائهم وتحفيزهم وإنهاء خدمتهم، إلخ، وتوفير المعلومات حول هذه المجالات إلى إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على نحو دوري أو عند الطلب.

د. توفير معلومات خاصة بأجور العاملين وامتيازاتهم المالية الأخرى، مثل زيادة بدل الإدارة، زيادة المواصلات، زيادة بدل التخصص، إلخ. وتوفير معلومات إضافية حول الحسومات على الرواتب مثل حسومات الضمان الاجتماعي، وحسومات الإسكان، وغيرها. ويستمد نظام معلومات الموارد البشرية هذه المعلومات من نظام المعلومات المحاسبي.

يوفر نظام معلومات الموارد البشرية لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات عدة أنواع من التقارير من أهمها ما يلي:

أ) تقارير إدارية دورية أو حسب الطلب يمكن أن تكون مفيدة جداً عند اتخاذ قرارات متعلقة بالتوظيف أو التدريب أو التقييم أو التحفيز أو غيرها من وظائف إدارة الأفراد.

ب) تقارير تلخيصيّة تتضمن بيانات عن أعداد الأفراد الذين يعملون في دائرة أو قسم معين، أو الذين يقتنون مهارة أو مجموعة من المهارات الخاصة، أو الذين يحملون شهادة في تخصص علم المكتبات والمعلومات أو أي تخصص آخر، وغيرها

من التقارير التلخيصية المهمة.

ج) تقارير دورية تحليلية عن أداء العاملين والمكافآت التي حصلوا عليها خلال فترة معينة.

د) تقارير خاصة بالأفراد وهي تقارير تعدّ عند الطلب تحتوي جميع البيانات الخاصة بالفرد منذ لحظة تعيينه وحتى لحظة انتهاء خدماته في المكتبة أو مركز المعلومات.

٥. نظم المعلومات الإدارية المتكاملة:

من المعلوم أن أي نظام فرعي للمعلومات الوظينية يجب أن لا يعمل بشكل مستقل ومنفصل عن

نظم المعلومات الأخرى في المكتبة أو مركز المعلومات، بل لا بدّ أن يعتمد عليها نظراً لما توفره من معلومات مهمّة وضرورية للقيام بوظائفه. ويعني هذا، أنه لا بدّ من أن تتكامل نظم المعلومات الوظيفية مع بعضها البعض لتشكّل بنية متكاملة.

ويمكن تحقيق تكامل النظم الوظيفية من خلال بناء قاعدة بيانات مشتركة وإتاحتها للاستخدام من قبل جميع النظم الوظيفية في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يساعد في تحسين موثوقية البيانات ودقتها، وتصميم أساليب فعالة لحمايتها.

ثالثاً. نظم المعلومات الموجهة للإدارة العليا:

بالرغم من أهمية المعلومات التي تقدمها النظم الوظيفية للإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات، فإن هذه الإدارة تبقى بحاجة ماسة إلى المعلومات التي تساعدها في التخطيط الاستراتيجي لمستقبل المكتبة أو مركز المعلومات. ولتلبية هذه الحاجات فقد أفادت إدارة المكتبات ومراكز المعلومات من بعض النظم المطوّرة في حقلي الصناعة وإدارة الأعمال، وهي **نظم دعم القرارات، ونظم معلومات المدراء، والنظم الخبيرة**. ونتناول هذه النظم فيما يلي بالشرح.

٭ نظم دعم القرارات Decision Support Systems:

تعدّ نظم دعم القرارات أحد أنواع نظم المعلومات الإدارية المحوسبة التي تفيد الإدارة العليا في المكتبات ومراكز المعلومات في مجال حلّ المشكلات واتخاذ القرارات. وتعرّف بأنها " نظم معلومات محوسبة تفاعلية Interactive، تساعد متخذي القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات في استخدام البيانات والنماذج (Models)

لحل المشكلات الإدارية الغير المهيكلة والغير مخططة. " من هنا يمكن القول إن نظم دعم القرارات هي نظم معلومات مبنية على الحاسوب تساعد مديري المكتبات ومراكز المعلومات متخذي القرارات على اتخاذ قرارات أفضل بخصوص الحالات الفريدة من نوعها أو قليلة الحدوث. ويتبين أن عمليات تحليل البيانات في هذه النظم تعتمد أساساً على النماذج الرياضية والإحصائية، وأن مجال اهتمام هذه النظم يتركز على تحليل المشكلات بالمقارنة مع نظم المعلومات الوظيفية (نظم معلومات التسويق، نظم معلومات المواد، نظم معلومات الموارد البشرية، وغيرها.) التي تتجه أساساً نحو العمليات (Processes) . لذلك ينظر إلى نظم دعم لقرارات على أنها المرحلة التالية للتطوّر الطبيعي لنظم المعلومات الوظيفية.

وتكمّن أهمية نظم دعم القرارات للإدارة العليا للمكتبة أو مركز المعلومات في أنها تساعد كثيراً في حلّ المشكلات المعقدة التي تواجهها، وفي جعل القرارات أكثر دقة وفعالية وكفاءة، وجعل عملية اتخاذ القرارات أكثر مرونة. وتنبع أهميتها أيضاً من أنها تعمل على إمكانية دعم القرارات الجماعية في المشكلات الصعبة التي يتطلب معالجتها وتحليلها واتخاذ القرار المناسب بشأنها جهداً جماعياً، وأيضاً من أنها سهلة الاستخدام من قبل أشخاص غير متخصصين في الحاسوب وذلك لما تتمتع به من إمكانيات التحاور بين المستفيد والحاسوب.

ويتكوّن نظام دعم القرارات من ثلاثة مكونات متفاعلة، وهي:

١. **النظام الفرعي للبيانات (قواعد البيانات)**: ويتكوّن هذا النظام من نوعين من قواعد البيانات، وهما: قاعدة بيانات المكتبة أو مركز المعلومات والتي تعدّ مصدراً مهماً للبيانات، وقاعدة بيانات منفصلة منطقياً خاصة بنظام دعم القرارات. وتحوي هذه القاعدة الخاصة عادة معلومات تلخيصيّة مستمدة أصلاً من قاعدة بيانات المكتبة أو مركز المعلومات. وبذلك، فإن هذه القاعدة تتضمن المعالجة الأولية للبيانات وتلخيصها وصياغتها بالشكل المناسب الذي يلبي متطلبات نظام دعم القرارات.
٢. **النظام الفرعي للنماذج**: يساعد هذا النظام الفرعي في بناء النموذج الرياضي للمشكلة التي يجري تحليلها. ويمكن أن تستخدم الجداول الألكترونية أداة لبناء النماذج الرياضية اللازمة لحلّ المشكلات. إذ يتألف النموذج من جدول أو أكثر

تحوي المتغيرات والمعلمات التي تعبّر عن المشكلة والعلاقات المتبادلة فيما بينها. وبعد تحديد المتغيرات وعلاقاتها المترابطة يقوم المستخدم بإدخال البيانات إلى الجدول، ثم يتمّ إجراء التحليلات المطلوبة وفقاً للعلاقات المحددة في النموذج. وتوفر نظم دعم القرارات نماذج جاهزة يمكن استخدامها في تحليل المشكلات، إذ تحوي عادة على مكتبة أو بنك للنماذج يمكن إضافة نماذج رياضية إليه أو إدخال تعديلات معينة في نماذج موجودة .

٣. **النظام الفرعي للحوار:** يساعد هذا النظام الفرعي متخذ القرار على التعامل مع النظام والتفاعل معه. ويتعامل متخذ القرار مع النظام في إدخال الأوامر وطرح الاستفسارات واستخراج المعلومات.

وظائف نظم دعم القرارات:

هنالك وظائف مختلفة لنظم دعم القرارات يمكن القيام بها في المكتبات ومراكز المعلومات، وهي:

١. **التحليل المالي:** تتضمن هذه الوظيفة القيام بالحسابات المتعلقة بالمؤشرات المالية المهمّة التي يمكن أن تعكس الموقف المالي للمكتبة أو مركز المعلومات حالياً وفي المستقبل.

٢. **تحليلات " ماذا لو ؟ ":** ويقصد بها تحديد أثر التغير في عامل معين أو في عدة عوامل على الأداء العام للمكتبة أو مركز المعلومات وعلى إمكانية تحقيق الأهداف الموضوعة؟ مثال ذلك، تحديد أثر زيادة عدد المستفيدين على الأداء العام للمكتبة أو مركز المعلومات.

٣. **تحليل الحساسية:** يستخدم هذا التحليل للتأكد من صحة الفرضيات المستخدمة لبناء النموذج الرياضي للمشكلة. وبواسطته يتمّ التأكد من قوّة العلاقة بين متغيرين أو أكثر. مثل: تحديد العلاقات بين التدريب وزيادة الانتاجية في المكتبة أو مركز المعلومات.

٤. **تحليل الهدف:** تسمح هذه الوظيفة لمديري المكتبات ومراكز المعلومات بتحديد القيمة التي يجب أن يصل إليها متغير معين للوصول إلى مستويات الأداء المطلوبة. ويعدّ هذا النوع من التحليل مهمّ جدًا لإدارة المكتبات ومراكز المعلومات، إذ يكشف لها أهمية العلاقة المتبادلة بين المتغيرات المختلفة للمشكلة. فمثلاً إذا كان مستوى الأداء المستهدف هو زيادة استخدام المكتبة أو مركز المعلومات بنسبة معينة،

فيمكن من خلال هذا التحليل تحديد الأهداف الخاصة بمصادر المعلومات وعدد المستفيدين اللازم تحقيقها لكي تتمكن المكتبة أو مركز المعلومات من تحقيق المستوى المستهدف من الاستخدام.

٥. **تحليلات إحصائية**: توفر نظم مساندة القرارات مجموعة كبيرة من التحليلات الإحصائية المختلفة، ومنها:

- اتجاهات تطوّر متغير أو مجموعة من المتغيرات خلال فترة زمنية معينة. مثل: اتجاهات استخدام المكتبة أو مركز المعلومات عام ٢٠٠١.
- توزيع قيم متغير معين خلال فترات زمنية متتالية. مثل: عدد المستفيدين خلال السنوات ١٩٩٩، ٢٠٠٠، ٢٠٠١، ٢٠٠٢.
- تحليلات الارتباط لإيجاد العلاقة بين متغيرين أو أكثر. مثل: إيجاد معامل الارتباط بين طرق التدريس واستخدام الطلبة لمكتبة الجامعة.

٦. **المحاكاة**: توفر غالبية نظم مساندة القرارات إمكانية محاكاة سلوك المتغيرات المالية والاقتصادية. وتساعد المحاكاة في الحصول على معلومات مهمة، تمكن إدارة المكتبة أو مركز المعلومات من تقييم المخاطر الناتجة عن قراراتها المختلفة. ومن خلال المحاكاة تقوم نظم مساندة القرارات باختيار التركيبات المختلفة للمتغيرات، وتحديد تأثيرها على المكتبة أو مركز المعلومات، وتستخدم في ذلك التوزيعات الاحتمالية لتمثيل الوقوع النمطي للأحداث.

خطوات استخدام نظم مساندة القرارات:

يمكن استخدام نظم مساندة القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات باتباع سلسلة من الخطوات، وهي:

١. **فحص المشكلة وصياغتها**: تتضمن هذه الخطوة التعرف على كافة الظروف المحيطة بالمشكلة وتحديد طبيعتها ومجالها وتقييم أثرها على أداء المكتبة أو مركز المعلومات.

٢. **تعريف العوامل (المعاملات) Parameters والمتغيرات المتعلقة بالمشكلة** وذلك من خلال مناقشة أسبابها وآثارها، وتحديد الظروف المسببة لذلك والعلاقات المحتملة التي تربط بين هذه المتغيرات والعوامل.

٣. **بناء النموذج الملائم لحل المشكلة** يعكس هذا النموذج العلاقات المتبادلة بين متغيرات المشكلة.

٤. **اختبار النموذج:** يتمّ في هذه الخطوة التأكد من صلاحية النموذج لحلّ المشكلة المقصودة، وذلك بإدخال البيانات اللازمة ومعالجتها بواسطة النموذج واختبار صحة النتائج المستخرجة.

٥. **تحسين أو تعديل النموذج:** يتمّ ذلك في ضوء تقييم النتائج التي تمّ الحصول عليها في الخطوة السابقة.

نظم دعم كبار المديرين Executive Support Systems:

تعرّف نظم دعم كبار المديرين بأنها " نظم معلومات محوسبة متطوّرة مصممة على نحو ينسجم مع الأنماط الإدارية لهؤلاء المديرين وطبيعة أعمالهم ومسؤولياتهم." وتكمن أهميتها في أنها تساعدهم في الحصول على المعلومات الملخّصة والمكثّفة اللازمة لهم للتعرّف على سير العمليات دون إغراقهم في التفصيلات غير الضرورية. ويمكن لكبار المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات الإفادة من هذه النظم في تحقيق المقاصد التالية:

- توفير المعلومات التي تمكّنهم من تكوين فكرة شاملة عامة عن مكتباتهم ومراكز معلوماتهم وأوضاعها وظروفها وموقفها التنافسي.
- توفير المعلومات اللازمة لتوجيه سير العمل في الاتجاه المطلوب.
- توفير المعلومات اللازمة لمواجهة عدة مشكلات في الوقت نفسه وإيجاد الحلول المناسبة لها.
- تخطيط وقت العمل وإدارته على نحو أفضل وأكثر فاعلية.
- المساعدة في بناء شبكات عمل متنوعة تضم الأفراد الذين يمكن أن يتم التعاون معهم لتحقيق أهداف معينة.

* الذكاء الاصطناعي والنظم الخبيرة

Artificial Intelligence and Expert Systems :

يتزايد تأثر حقل إدارة المكتبات ومراكز المعلومات على نحو متزايد بالتطوّرات والتطبيقات التكنولوجية الحاصلة في حقلي الصناعة وإدارة الأعمال. ومن هذه

التطورّات المؤثرة استخدام أدوات الذكاء الاصطناعي وأساليبه. ولذلك، فإن على مديري المكتبات ومراكز المعلومات التعرّف على هذا الحقل الجديد، وذلك لما له من أهمية خاصة في مساعدة الذكاء الإنساني، وزيادة إنتاجية العاملين، وحلّ المشكلات.

يعرّف الذكاء الاصطناعي (AI) بأنه " النظام الذي يهدف إلى فهم طبيعة ذكاء الإنسان عن طريق بناء برامج حاسوبية بإمكانها تقليد التصرّف الذكي." وبمعنى آخر فإنه " العلم الذي يجعل الآلة تتصرف بطريقة تحاكي الذكاء الإنساني."

إن القول بأن برنامجاً حاسوبياً يمكنه حلّ مشكلة أو أن يتخذ قرار على أساس وصف لموقف ما، يعني بأن البرنامج نفسه يجدَ الطريقةَ التي تستخدم لحلّ المشكلة أو التوصل إلى القرار بالاستعانة بمختلف عمليات التفكير (Reasoning Processes) المتضمنة فيه. وبهذا، فإن الذكاء الاصطناعي يهتم بعمليات الإدراك التي يستعملها الإنسان للقيام بما يطلق عليه المهام الذكيّة. ويختلف هذا عمّا هو معروف تقليدياً عن تكنولوجيا المعلومات، حيث ينفذ التفكير من قبل الإنسان وتستخدم التكنولوجيا أساساً لسرعة حساباتها ودقة أدائها.

ومن الخصائص المهمّة لبرنامج الذكاء الاصطناعي أنه يتعامل أساساً مع الرموز غير العددية، وأنه يعالج المشكلات التي لا يعرف لها خوارزمية عامة أي ليس لها ترتيب معروف للخطوات المضمونة التي تقود إلى الحل، وأنه يتضمن تمثيلاً للمعرفة (أي إنشاء قاعدة معرفية) تفهم فيها المعرفة وفقاً للغة الإنسان الطبيعية، وأنه قادر على التعلّم من خلال الخبرة، أي القدرة على الاستفادة من الأخطاء السابقة لتحسين الأداء.

وتعتمد تطبيقات الذكاء الاصطناعي على أربعة موضوعات، وهي:

١. **العلوم الذهنية:** تعتمد تطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا الجانب على بحوث علوم الحياة، والعلوم العصبية، وعلم النفس، والرياضيات، والعديد من العلوم الأخرى. وتتركز على كيفية عمل الدماغ البشري وكيف يفكر الإنسان ويتعلم. وتشتمل التطبيقات في العلوم الذهنية للذكاء الاصطناعي تطوير النظم الخبيرة وغيرها من النظم التي تعتمد قواعد المعرفة.

٢. **علم الحاسوب:** تتركز تطبيقات الذكاء الاصطناعي في هذا الجانب على المكونات المادية للحاسوب (الأجهزة) وبراجيات المنظومة المطلوبة لإنتاج الحواسيب الهائلة

(Super Computers) الضرورية للعديد من التطبيقات. وتتمثل الجهود في هذا المجال بتطوير الجيل الخامس من الحواسيب الذكية.

٣. **الروبوطات**: يسمى الرابوط أحياناً الإنسان الآلي. وهو آلة تدار بالحاسوب ولها قدرات فيزياوية مشابهة للإنسان.

٤. **اللغات الطبيعية**: يعدّ تطوير اللغات الطبيعية واحداً من أهم جوانب الذكاء الاصطناعي، وتهدف إلى إمكانية التخاطب مع الحاسوب والروبوط بلغة الإنسان وجعلهما يفهمان ما يقال لهما بنفس السهولة التي يتحدث فيها أحدنا إلى الآخر.

وتعدّ النظم الخبيرة (Expert Systems) أحد فروع علم الذكاء الاصطناعي. ويعرف النظام الخبير بأنه " برنامج حاسوبي للذكاء الاصطناعي، قادر على أداء المهام التي يقوم بها خبير ما في مجاله التخصصي." ويعرّف أيضاً بأنه " نظام يستخدم المعرفة البشرية المخزونة في الحاسوب لحلّ المشكلات التي تتطلب عادة الخبرة البشرية النادرة." وبمعنى آخر فإن النظم الخبيرة تؤدي المهام التي يؤديها الإنسان الخبير. تقوم هذه النظم بتخزين المعلومات (المعارف) بشكل حقائق (Facts) وقواعد (Rules) قاعة معرفية (Knowledge Base) تقلّد أو تحاكي عمليات اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان الخبير. لذلك، تعمل هذه النظم كأدوات مساعدة في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات في المجال الذي تعمل فيه.

تتعامل النظم الخبيرة مع الحالات التي تتصف بأقصى حدود عدم التأكد. لذلك، فإنها تركز عادة على موضوعات محددة وضيقة جداً، وتجمع القواعد المعرفية والافتراضات والحقائق المتوفرة عنها، وتستخدمها للقيام بعمليات الاستنتاج والاستدلال المنطقيين للوصول إلى القرار المطلوب.

ومن المفاهيم الأساسية للنظم الخبيرة ما يلي:

١. **الخبرة**: هي المعرفة المكثفة والمتعمقة بمهمة أو عمل ما ، وتكتسب عادة عن طريق التدريب والتجربة العملية والقراءة.

٢. **نقل الخبرة**: إن هدف النظام الخبير هو نقل الخبرة من الإنسان الخبير إلى الحاسوب، ونقلها بعد ذلك من الحاسوب إلى البشر الآخرين. وتشتمل هذا العملية على أربعة نشاطات، وهي: اكتساب المعرفة (من الخبراء والمصادر

الأخرى)، وتمثيل المعرفة (في الحاسوب)، والاستنتاج أو الاستدلال المعرفي، ونقل المعرفة إلى المستفيد.

٣. **الاستدلال (الاستنتاج)**: من الخصائص الفريدة للنظم الخبيرة القدرة على الاستنتاج والاستدلال. إذ يتمّ برمجة الحاسوب بحيث يستطيع القيام باستنتاجات حول قضايا ومشكلات ومواقف معقدة، وتقديمها للإدارة على شكل إرشادات.

٤. **القواعد (القوانين)**: معظم الأنظمة الخبيرة هي أنظمة مبنية على قواعد وهي إجراءات حلّ المشكلة.

٥. **القدرة على التفسير**: من الخصائص الفريدة الأخرى للنظم الخبيرة قدرتها على تقديم تفسيرات تتعلق بكيفية وصولها إلى استنتاجاتها وإرشاداتها من خلال نظام فرعي يطلق عليه المفسّر.

مما سبق، يتبين لنا أن النظم الخبيرة تتميز بعدة نقاط عن البرامج الحاسوبية التقليدية، وهي:

١. أداء مهام حلّ المشكلات المبني على قاعدة معرفية.
٢. تفسير العمليات وكيفية استخلاص النتائج.
٣. اكتساب المعلومات الجديدة واستيعابها.
٤. التعلّم عن طريقة التجربة والخطأ.

وبهذه الخصائص الأربع تتميز النظم الخبيرة عن النظم المساندة للقرارات، والتي هي عبارة عن برامج حاسوبية مصممة للمساعدة في اتخاذ القرار وتنفيذه.

لقد شهدت السنوات القليلة الماضية اهتماماً متزايداً بتطبيق النظم الخبيرة في علم المكتبات والمعلومات، إذ بيّن الأدب المنشور العديد من الكتب والمقالات التي عالجت الموضوع، كما عقدت المؤتمرات، والندوات، وورش العمل لمناقشة تطبيقات هذا العلم الجديد في المجال. وكان الاهتمام نابعاً مما قد تجنيه المكتبات ومراكز المعلومات من فوائد عديدة نتيجة لتطبيقه، وخاصة في ظل النقص في الكوادر البشرية المؤهلة، والانخفاض الواضح والمستمر في الميزانيات.

ومن أهم المجالات التي استخدمت فيها النظم الخبيرة: تنمية المجموعات، والفهرسة والتصنيف، وخدمات المراجع، والإرشاد القرائي، وخدمات المعلومات، والإدارة.

وتفيد النظم الخبيرة إدارة المكتبات ومراكز المعلومات فيما يلي:

١. إنجاز المهام والوظائف بقدر أعلى من الكفاءة، نظراً لاحتواء هذه النظم على معارف خبراء متعددين في المجال.
٢. تسهيل عملية اتخاذ القرار لتقديمها حلولاً جاهزة لمشكلات صعبة ومعقدة قد تستغرق وقتاً طويلاً لحلّها، أو لاستشارة الخبراء فيها.
٣. إتاحة الخبرة والكفاءة بشكل أكبر في المكتبة أو مركز المعلومات، ومن ثم فهي تساعد المديرين والخبراء العاملين في إحراز نتائج تتسم بالخبرة.
٤. التخفيف من حدّة مشكلة عدم توفر الكوادر البشرية الخبيرة المتخصصة في مجالات محددة كالتزويد، أو الفهرسة والتصنيف، إلخ.
٥. توفير المعرفة الخبيرة البديلة وخاصة في حال تقاعد الخبراء البشر أو انتهاء خدماتهم أو انتقالهم للعمل في مكتبات ومراكز معلومات أخرى. فبفضل هذه النظم يمكن ضمان استمرار الخبرة النادرة. كما تساعد في الإفادة من هذه الخبرة في أماكن ومواقع جغرافية متباعدة ، دون أن يضطر الخبير إلى الانتقال إلى هذه المواقع.
٦. تقليل درجة الإفادة من الخبراء والاستشاريين الخارجيين، مما يساعد على تقليل النفقات المالية في هذا المجال.
٧. توفير أسلوب موحد وثابت لحلّ المشكلات غير المهيكلة نسبياً.
٨. تدريب المستخدمين الجدد، فإمكانيات الشرح التي توفرها هذه النظم تعتبر أداة تعليم وتدريب جيدة.

ولا بدّ من التذكير هنا أن النظم الخبيرة لن تكون بديلاً عن الخبراء البشريين، وإنما نظم مساعدة لهم على القيام بالمهام واتخاذ القرارات الخاصة بها. لأن النظم الخبيرة إذا ما قورنت بالخبراء البشريين تعدّ جامدة المعرفة، محدودة التفكير، غير مبدعة، عديمة الإحساس أو الشعور، ولا تملك حاسة البديهة.

الفصل الثاني عشر

نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات

تقديم:

تعتبر نظم أو أنظمة المعلومات من المفاهيم الحديثة نسبياً، وقد تعاظمت أهمية هذا المفهوم خلال الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية للعديد من الأسباب التي قد يقف على رأسها ظهور الحاسوب وتطوّره. وتشمل هذه الأسباب أيضاً تضخم حجم المنظمات وتعقد نشاطاتها وتعددها، وتضخم حجم البيانات (أو المعلومات) التي تتعامل معها، وتطوّر وسائل الاتصالات السلكية واللاسلكية، والحاجة الملحة إلى المعلومات الدقيقة والسريعة من قبل إدارات المنظمات وفئات المستفيدين على اختلافهم، وضعف الأنظمة اليدوية التقليدية في إمداد المستفيدين بالمعلومات التي يحتاجون بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.

ولم تقتصر أهمية نظم المعلومات على حقل معين من حقول المعرفة البشرية دون آخر، لذلك نرى اليوم العديد من نظم المعلومات المتخصصة مثل نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات الاقتصادية ونظم المعلومات المحاسبية ونظم المعلومات الزراعية ونظم المعلومات الطبية ونظم المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات، وغيرها. ونستطيع القول إن العالم الذي نعيش فيه تحكمه مجموعة من النظم من أنواع مختلفة.

وتشكّل المعلومات المحور الأساس لأي نظام معلومات في مؤسسة ما، والذي يشكّل بدوره جزءاً مهمّاً في منظومة المعلومات في أي مجتمع. وتعتبر المعلومات من العوامل المهمّة التي تساعد في تقدم المجتمع وتطوّره، وفي اتخاذ القرارات على اختلافها والتي يتوقف نجاحها على مدى توافر المعلومات الكافية بالمواصفات الكمية والنوعية والزمن المناسب. ولا بدّ لنا من أن نتذكر بأن المعلومات مهما كانت أهميتها وقيمتها لن تكون مفيدة ما لم نمتلك وسائل الوصول إليها والإفادة منها. ومن هذا المنطلق تنبع

أهمية نظام المعلومات في مساعدة المديرين وصانعي القرار في صناعة القرارات الرشيدة والقيام بالأنشطة الإدارية على النحو الأمثل من خلال ما يقدّمه لهم من معلومات مفيدة. وهناك اعتراف واضح بأهمية المعلومات وحيويتها كمورد ثمين من موارد المنظّمة الحديثة، وأداة لا غنى عنها لامتلاك أو تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكّدة، وتطوير المنظّمة وتنميتها، وتحسين الجودة المستمر، والإبداع التكنولوجي، وإعادة تصميم الأعمال وتنظيمها، وصياغة استراتيجية الأعمال وتطبيقها، وإدارة العمليات بكفاءة وفعالية، وتحقيق الإنجاز المطلوب في كلّ أنشطة المنظمة وفعاليتها. وبما أن النظم التقليدية للمعلومات قد أصبحت عاجزة عن الوفاء بحاجات المديرين ومتخذي القرارات من المعلومات المطلوبة وبالمواصفات الكميّة والنوعية والزمن المناسب في عصر يتصف بالتعقيد والتغيّر والتقلّب والتطوّر المستمر، فقد ظهرت نظم المعلومات المحوسبة، مما ساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة للمشكلات الإدارية والانتاجية والخدماتية في المنظمات الحديثة بطريقة علمية منهجية.

ومن المعلوم أن نظم المعلومات هي وليدة تلاقي كلّ من نظرية التنظيم، وتكنولوجيا المعلومات وفي مقدمتها الحواسيب، والعلوم السلوكية، وبحوث العمليات، والأساليب الكميّة وتطبيقاتها في مجالي الصناعة وإدارة الأعمال.

ولتعريف نظام المعلومات على الوجه الأفضل، لا بدّ من تعرف مصطلحي البيانات والمعلومات اللذين يتمّ الحديث عنهما بكثرة في هذا المجال. فالبيانات هي حقائق أولية خام، غير مؤطّرة وغير منظّمة و غير مرتبطة ببعضها بعضاً. أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات المعالجة والمؤطّرة والمنظّمة والمترابطة والمعدّة للاستخدام واتخاذ القرارات. إذ يقوم نظام المعلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) تستطيع الإدارة الإفادة منها.

تعريف النظام:

يعرّف النظام بأنه "مجموعة من العناصر المترابطة (أو الأجزاء المتفاعلة) التي تعمل معاً بشكل توافقي لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة." ونستطيع أن نفهم من هذا التعريف أنه لا بدّ من أن تكون أجزاء النظام متآلفة ومترابطة ومتناسقة حتى يتمكّن النظام من تحقيق أهدافه بشكل سليم.

ويعرّف النظام أيضاً بأنه "مجموعة من النظم الفرعية وعلاقاتها المنتظمة في بيئة معينة لتحقيق أهداف معينة." ويعتمد هذا التعريف على فهم الأفكار الأربع المرتبطة مع بعضها، وهي: النظم الفرعية والبيئة والعلاقات والأهداف.

وترى مدرسة النظم أن كلّ شيء في الكون يشكّل ويؤلّف ما يسمّى بالنظام، وهذا النظام جزء من نظام أكبر منه. أي أن كلّ نظام له نظم فرعية، والنظام الفرعي له أنظمة فرعية أخرى. ومن الأمثلة الواقعية على هذه النظرة هو جسم الإنسان الذي يمكن النظر إليه كنظام كلّي متكامل، يتكوّن من عدة نظم فرعية تترابط فيما بينها وتعمل بشكل تآلفي هي النظام (الهيكل) العظمي والنظام العضلي والنظام الهضمي والنظام التنفسي والنظام العصبي، وغيرها. وينقسم كلّ واحد من هذه الأنظمة الفرعية إلى نظم فرعية أخرى، ولنأخذ الجهاز العصبيّ مثالاً على ذلك، إذ يتكوّن هذا الجهاز من الدماغ والنخاع الشوكي والأعصاب. ويتكوّن الدماغ من المخ والمخيخ والنخاع المستطيل. وتتكوّن الأعصاب من أعصاب حسيّة وأعصاب محرّكة.

ويتّضح لنا من تعريفات النظام السابقة عدة حقائق، هي:

أولاً. يتكوّن النظام من عدة أجزاء أو عناصر، ويمكن اعتبار كلّ جزء أو عنصر منها نظاماً فرعياً في حدّ ذاته. وبالتالي يضمّ النظام الواحد عدة نظم متداخلة.

ثانياً. ترتبط الأجزاء أو العناصر أو النظم الفرعية مع بعضها بعضاً طبقاً لنظام اتصال محدّد. وهذا الارتباط هو الذي يعطي النظام صفة التكامل والتماسك. فإذا حدث خلل في نظام الاتصال انفرط عقد النظام ولم يحقق أهدافه، وقد يتلاشى.

ثالثاً. يعمل النظام لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف محددة تحكم نشاطه، وتحدد العلاقات بين أجزائه، وهي السبب أصلاً في وجود النظام، ويجب أن تؤدي أهداف النظم الفرعية إلى تحقيق هدف أو أهداف النظام الرئيسية.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن تعريف النظام بأشكال وصور مختلفة ومتعدّدة وذلك وفقاً لترتيب عناصره وترتيب الروابط التي تجمع بينها، وطبيعة الوظائف التي يؤديها، والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. إذ يمكن تعريف نظام الحاسوب من قبل أحد محلّلي النظم بأنه مجموعة المكونات المادّية (Hardware) والبرمجيات (Software)

والانسان (Human) ، بينما يعرّفه محلّل آخر بأنه مجموعة من وحدات الإدخال (Input) ووحدة المعالجة المركزية (CPU) ووحدات الإخراج (Output) .

نظم المعلومات Information Systems :

يسمّى النظام الذي يعالج البيانـات Data ويحوّلهـا إلى معلومـات Information ويزوّد بها المستفيدين نظام معلومات، وتستخدم مخرجات هذا النظـام وهـي المعلومـات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكّم داخل المؤسسة. وعليه، يمكننا تصوّر نظـام المعلومات على أنه مكوّن من الإنسان والحاسوب والبيانات والبرمجيات المسـتخدمة في معالجتها بهدف إمداد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لها عند الحاجة. ويتصوّره آخرون على أنه مكوّن مما يلي:

١. المدخلات Input وهي البيانات.
٢. المعالجة (العمليات) Processing .وتتكوّن من جهاز الحاسوب نفسه والبرمجيات المستخدمة في معالجة البيانات والملفات والأشخاص.
٣. المخرجات Output وهي المعلومات Information.

نظرية النظم Systems Theory:

تُعنى نظرية النظم بتحديد مجموعة من العناصـر وإيجـاد نـوع مـن العلاقـات بينها. وتتمثل هذه العناصر بما يلي:

أولاً. النظام ومكوناته System and its Components:

يعرّف النظام ، كما ذكر سابقاً ، بأنه " مجموعة من العناصر المرتبطة معاً ضمن نظام اتصال معيّن لتحقيق هدف أو أهداف معينة. وأن هناك نظماً كليّة ونظماً فرعيـة. وتتكوّن وحدات النظام من وحدات الإدخال ووحدات المعالجة ووحدات الإخراج الـتي تعمل معاً لتشكّل وظيفة كليّة للنظام.

ثانياً. بيئة النظام System Environment:

تعدّ طبيعة بيئة النظام الداخلية والخارجية ومدى تفاعل النظام مع هـذه البيئـة من أهم العوامل المؤثرة على نجاحه وتحقيقه لأهدافه المرسومة. إذ تتّحد أهـداف النظـام

تبعاً لطبيعة التفاعل الناشئ بين النظام وبيئته.

ثالثاً. مستخدمو النظام Users:

وهم مجموعة المستفيدين (أشخاص ودوائر وهيئات) من الوظائف النهائية للنظام. ويقسّم هؤلاء إلى قسمين هما:

أ) مستخدمو النظام داخلياً:

وهم مجموعة الأشخاص والجهات المستفيدة من وظائف النظام داخل المؤسسة التي يعمل فيها النظام (مثل: الموظفون، والأقسام، والدوائر، ومشغّلو النظام، والقائمون على صيانة النظام وتحديثه وتشغيله، وغيرهم).

ب) مستخدمو النظام خارجياً:

وهم مجموعة المستفيدين (أشخاص ودوائر وهيئات) من خدمات النظام خارج المؤسسة التي يعمل فيها النظام. (أمثلة: مؤسسة الضمان الاجتماعي، ديوان المحاسبة).

رابعاً. دورة حياة النظام Life Cycle :

لكلّ نظام دورة حياة، تبدأ من تاريخ محدّد وتنتهي كلياً أو جزئياً في تاريخ محدّد ويمكن تلخيص مراحل هذه الدورة والتي سنأتي على ذكرها بشيء من التفصيل لاحقاً بالآتي:

١. الشعور بمشكلات النظام القديم وضرورة إحلال النظام الجديد محلّه.
٢. تحديد أهداف النظام الجديد.
٣. الدراسة الأولية للنظام الجديد.
٤. دراسة الجدوى الاقتصادية للنظام الجديد واعتمادها.
٥. جمع البيانات وتحليلها (مدخلات، إجراءات، مخرجات، وتغذية راجعة).
٦. تصميم النظام.
٧. فحص النظام.
٨. تطبيق النظام وصيانته (وتشمل تدريب العاملين على النظام).

٩. توثيق النظام.

تحليل النظم System Analysis :

تتطلّب عملية تصميم نظم المعلومات وبنائها أشخاصاً ذوي كفايات ومهارات عالية قادرين على استيعاب مشكلات النظم الموجودة وحلّها بالطريقة المثلى. لذلك نحتاج قبل البدء بعملية تصميم النظام الجديد إلى القيام بتحليل النظام الحالي وتعرّف أجزائه وصياغة مشكلاته وأهدافه ووظائفه وتحديد مستخدميه. ويسمّى الشخص الذي يقوم بعملية تحليل النظام القديم وتصميم النظم الجديدة وبنائها وتعديلها وتحديثها محلّل النظم.

مفهوم تحليل النظم:

يقصد بتحليل النظام ما يلي:

١. تجزئة النظام إلى مجموعة المدخلات والاجراءات والمخرجات والتغذية الراجعة.
٢. تحديد عناصر المدخلات والمخرجات وتحديد العلاقات المنطقية والرياضية فيما بينها.
٣. تنظيم الإجراءات الداخلة في تركيب النظام ضمن منظومة معادلات رياضية، وعلاقات منطقية، وعمليات معالجة بيانات واضحة المعنى، محددة المدخلات ودقيقة المخرجات.
٤. إيجاد العلاقات التركيبية، ووسائل اتصال المعلومات والبيانات بعضها ببعض في منظومة النظم الفرعية المكوّنة للنظام.
٥. تحديد أهداف النظام العامّة والخاصّة على نحو واضح.
٦. تحديد أساليب السيطرة على مدخلات النظام وإجراءاته ومخرجاته.
٧. تعديل النظام وتحديثه وصيانته كلّما لزم الأمر.
٨. تصميم نظم جديدة وبنائها.
٩. تحديد مستخدمي النظام.

نظم المكتبات ومؤسسات المعلومات المبنية على الحاسوب:

تتكوّن المكتبة أو مركز المعلومات عادة من أجزاء منفصلة من الناحية الشكلية،

إلا أنها متّصلة وظيفياً تعرف بالنظم . ويختلف النظام المكتبي التقليدي عن النظام المحوسب في أن النظام التقليدي يعتمد اعتماداً كاملاً على العمل اليدوي الذي يقوم به الأفراد، أما إذا استخدم الحاسوب في تنفيذ بعض أو كلّ العمليات المكتبية فيعرف النظام بأنه نظام مبنيّ على الحاسوب.

ويعرّف النظام هنا بأنه "تفاعل منظم يتكوّن من الإنسان والمعلومات ومصادرها والحاسوب والبرمجيات المستخدمة المرتبطة معاً لتحقيق غايات وأهداف معينة." فالحاسوب هو مجرّد آلة أو أداة تساعد المكتبي على تأدية أعمال مختلفة ومعقّدة بأقلّ كلفة ولكن بدقة أكبر وبسرعة فائقة تزيد عن دقة النظم التقليدية وسرعتها.

وقد يشتمل كلّ نظام مكتبي على عدد من النظم الصغيرة تعرف باسم النظم الفرعية (Sub- Systems). فقد تشتمل المكتبة الحديثة (نظام كلّي) على نظم فرعية للخدمات الفنية، والخدمات العامة، والإنتاج، وتسويق المعلومات، والعلاقات العامة، والمالية، وغيرها. ويقسّم كلّ نظام فرعي من النظم السابقة إلى نظم أخرى فرعية، فقد يشتمل النظام الفرعي للخدمات الفنية مثلاً على نظم أصغر مثل نظام تنمية مصادر المعلومات، ونظام الفهرسة والتصنيف. وينتج عن هذا التقسيم مستوى آخر من النظم تقسّم بدورها إلى نظم أصغر. فعلى سبيل المثال، قد يشتمل نظام تنمية مصادر المعلومات على نظم فرعية خاصة بمجتمع المستفيدين، وبالتزويد، وبتقييم المصادر، وبتنقيتها. وتستمرّ عملية تقسيم هذه النظم الفرعية إلى نظم صغيرة كلّما أمكن ذلك.

مفهوم أنظمة المعلومات الإدارية:

هناك تعريفات مختلفة لنظام المعلومات الإداري نذكر منها ما يلي:

- النظام الذي يتولّى تزويد الإدارة بالمعلومات الدقيقة والوافية اللازمة لها لاتخاذ القرار، في الوقت والمكان المناسبين.
- توليفة من الأفراد والأجهزة التي تتولّى عمليات جمع ومعالجة وخزن البيانات واسترجاعها بغية تقليل حالة عدم التأكد عند اتخاذ القرارات؛ وذلك من خلال تلبية حاجة المديرين من المعلومات اللازمة والضرورية في المجال.

- مجموعة من العناصر البشرية والتكنولوجية لجمع البيانات وتشغيلها طبقاً لقواعد وإجراءات محدّدة بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط والتنظيم والرقابة والتقييم واتخاذ القرارات.
- طريقة منظّمة لتجهيز المعلومات عن ماضي وحاضر ومستقبل العمليات الداخلية واستكشاف المتغيرات الخارجية للبيئة.

وبناء على هذه التعريفات يمكن إيراد **التعريف الشامل** التالي لنظام المعلومات الإداري في المكتبة أو مركز المعلومات "هو نظام متكامل يتكوّن من مجموعة الأفراد والأجهزة والإجراءات والأنظمة الفرعية للمعلومات؛ وذلك بغرض تزويد الإدارة بكلّ ما تحتاجه من معلومات دقيقة وكافية عن الأنشطة الدقيقة للمكتبة أو مركز المعلومات، ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات كفوءة وفعّالة."

مما سبق، يمكن استخلاص مجموعة من النقاط الأساسية المتعلقة بمفهوم نظام المعلومات الإداري، وهي:

- أنه نظام معلومات مبنيّ على الحاسوب في إدخال البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد متخذي القرارات في المكتبة أو مركز المعلومات.
- أنه نظام متكامل يربط بين أنظمة فرعيه وظيفية مختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات مثل نظام الانتاج، ونظام التسويق، ونظام الخدمات، ونظام المالية، ونظام إدارة الأفراد وغيرها.
- أنه نظام يدعم وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة في المكتبة أو مركز المعلومات.
- أنه نظام يساعد إدارة المكتبة أو مركز المعلومات في اتخاذ القرارات وحلّ المشكلات.
- أنه نظام يقدّم للإدارة معلومات عن ماضي وحاضر المكتبة أو مركز المعلومات، ويتنبأ بالمستقبل.
- أنه نظام يصف العمليات والأنشطة الداخلية للمكتبة أو لمركز المعلومات ويقارنها بالمعايير الموضوعة، ويظهر المجالات التي تحتاج إلى تعديل أو تحسين.

- أنه نظام يوفر معلومات دقيقة وشاملة عن البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، إذ يرصد الأحداث والفرص في هذه البيئة التي يمكن أن تؤثر على مستقبل المكتبة أو مركز المعلومات أو على عملياتهما الداخلية.
- أنه نظام يوفر المعلومات (المخرجات) في شكل تقارير دورية أو تقارير خاصة، ومخرجات نماذج رياضية وإحصائية يستخلمها مدير المكتبة أو مركز المعلومات في حلّ المشكلات واتخاذ القرارات.

ونخلص الحديث بالقول أن نظم المعلومات الإدارية هي في الواقع حقل مشتقّ من جملة تخصصات وتطبيقات مختلفة ساهمت بقدر أو بآخر في تطوّره ونموّ وازدهار تطبيقاته في منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية المختلفة. فنظم المعلومات الإدارية مزيج من معطيات علم الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وبحوث العمليات، والرياضيات، ونظرية الإدارة والتنظيم، والسلوك التنظيمي، والاقتصاد وتقنيات الاتصالات.

أسباب الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

أصبحت نظم المعلومات الإدارية مهمّة وضرورية جداً للمكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر؛ وذلك لأسباب التالية:

١. تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات، وزيادة عدد وحدتها التنظيمية على نحو لم تعد فيه الأنظمة التقليدية قادرة على إمداد الإدارة بالمعلومات اللازمة لها بالنوعية والكميّة المناسبتين وفي الوقت المطلوب.

٢. التطوّر المتلاحق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستعمل هذه التكنولوجيا على نحو مكثّف في المكتبات ومراكز المعلومات، إذ تعدّ هذه التكنولوجيا أحد العناصر الأساسية المكوّنة لنظام المعلومات الإداري الحديث.

٣. زيادة التعقيد في مهام ووظائف إدارة المكتبات أو مراكز المعلومات، نتيجة لتأثر المكتبة أو مركز المعلومات بالتغيّرات السياسية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، وغيرها في البيئة الخارجية على الصعيدين المحلّي والدولي، وما يواكبه من تعقيد في عملية اتخاذ القرار. لذلك لابدّ لمديري المكتبات ومراكز المعلومات كمتخذي قرارات استخدام وسائل ونظم جديدة تساعدهم في

اتخاذ القرار وتمدهم بالمعلومات اللازمة لذلك.

٤. احتدام المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات في مجالات كثيرة مثل تنوّع المنتجات والخدمات وتسويقها، وتطوّر النوعية والتقنيات والمستخدمة، واستقطاب المستفيدين، وغيرها، مما يستدعي المديرين إلى وجوب مواجهة منافسيهم، من حيث سرعة اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، واستشعار مجالات تحسين الأداء العام.

٥. زيادة أهمية المعلومات وقيمتها في المكتبات ومراكز المعلومات، على اعتبار أنها مورد استراتيجي، وأنها الأساس في التقدّم والتطوّر والبقاء والاستمرارية وزيادة الانتاجية. إن معالجة المعلومات وتحليلها هي وظيفة جديدة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات، ويُعدُّ آخر من أبعاد العملية الإدارية. هذه الوظيفة فرضتها تطبيقات أنظمة الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات الأخرى في مختلف النظم الوظيفية للمكتبة أو مركز المعلومات من إنتاج، وتسويق، وخدمات، وشؤون مالية، وغيرها.

إذاً، فالتحدّي الذي تواجهه المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر يكمن في كيفية الإفادة من تكنولوجيا المعلومات في تصميم نظم معلومات إدارية تمكّنها من المنافسة، ومن ملاحقة التغيّرات البيئية، وتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وظائف نظام المعلومات الإداري المحوسب:

الوظيفة الأساسية لنظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات هي تجميع البيانات ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات يتمّ استرجاعها حسب الحاجة. ولتحقيق ذلك، يقوم النظام بما يلي:

١. الحصول على البيانات من المصادر المختلفة (داخلية وخارجية).

٢. التأكّد من صحة البيانات ودقتها.

٣. تنظيم البيانات (فرز، وتبويب، وترميز).

٤. خزن البيانات (أقراص صلبة، وأقراص ممغنطة، واسطوانات مدمجة، إلخ).

٥. إجراء العمليات الحسابية والمنطقية على البيانات.

٦. استرجاع المعلومات (تقارير مطبوعة، وجداول، ورسومات بيانية، إلخ.)

٧. إعادة الانتاج. وتعني نقل المعلومات من مكان إلى آخر بوساطة التقارير المطبوعة أو

شاشات الحاسوب أو وسائط التخزين الممغنطة المختلفة.

المكونات الأساسية لنظام المعلومات الإداري المحوسب:

يتكوّن نظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات من المكوّنات الرئيسة التالية:

أولاً. المدخلات Inputs:

المدخلات عبارة عن البيانات الخام التي يتمّ إدخالها في الحاسوب لمعالجتها وإنتاج معلومات جديدة. وقد تكون هذه البيانات خاصة بالأفراد أو الخدمات أو الانتاج أو العلاقات العامة أو تسويق المعلومات، وغيرها. ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن لا يدخل في الحاسوب إلاّ البيانات اللازمة والضرورية.

ويجب تصميم نظام المعلومات الإداري المحوسب بحيث لا تجمع البيانات وتدخل أكثر من مرّة واحدة. أمّا عملية تنظيم البيانات قبل إدخالها في الحاسوب فهي ضرورية لاسترجاع المعلومات عند الحاجة إليها.

ثانياً. الأجهزة Hardware:

وهي عبارة عن الحواسيب نفسها والأجهزة الأخرى الملحقة بها التي تعمل على استقبال البيانات وتخزينها ومعالجتها وإخراج النتائج.

ثالثاً. البرمجيات Software :

من المعلوم أن الحاسوب جهاز مبرمج. والبرنامج هو " مجموعة الأوامر والتعليمات الموجّهة للحاسوب لمعالجة البيانات (المدخلات) المخزّنة فيه بالطريقة المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة (المخرجات)." وهناك أنواع متعدّدة من البرمجيات مثل برامج النظام (System Software)، وبرامج التطبيقات (Application Systems)، وبرامج تطوير النظام (System Development Software)، وبرامج المستفيد النهائي (End-User Software).

رابعاً. قاعدة البيانات Data Base:

يجب أن يكون لدى المكتبة أو مركز المعلومات مصدر موحّد ومنظّم يشتمل على جميع البيانات والمعلومات اللازمة لنظام المعلومات الإداري المحوسب. وتنظّم

البيانات في نظام الحاسوب بصورة هرم يبدأ من أصغر عنصر في قاعدة البيانات وهو البت (Bit) ثمّ البايت (Byte)، والحقول، والسجلات، والملفات التي تشكّل بمجموعها قاعدة البيانات. وتعرّف قاعدة البيانات بأنها " أسلوب تنظيم البيانات في شكل ملفّ رئيس يتيح التعامل مع البيانات بطريقة شمولية تلبي الحاجات المختلفة للمستفيدين ومتخذي القرار." وتتمّ إدارة موارد البيانات وقواعد البيانات من خلال حزم برمجيات متطوّرة تسمّى نظم إدارة قواعد البيانات (DBMS). وتقوم إدارة قواعد البيانات بمهامّ التنسيق بين قواعد البيانات والمحافظة على مواردها وتنفيذ إجراءات الحماية والأمن المعلوماتي.

خامساً. الإجراءات Procedures:

تعرّف الاجراءات بأنها "مجموعة التعليمات والأوامر التفصيلية والخطوات الواجب اتباعها لتنفيذ البرنامج المطلوب." وتشمل النواحي المتعلقة بكيفية تشغيل الحاسوب وطريقة إدخال البيانات وإدامتها واسترجاعها وأسماء الملفات والبرامج وتصنيف المخرجات وطرق توزيعها ... إلخ.

سادساً. الأفراد Personnel:

الأفراد هم مجموعة الأشخاص الذين يتولّون تصميم البرامج وإعدادها وتحديد البيانات وترميزها وإدخالها وأمنها وتشغيل الحاسوب وإدارة نظام المعلومات الإداري. وتشمل هذه المجموعة مدير النظام ومحلّلي النظم والمبرمجين ومدير العمليات ومشغّلي النظام ومدخلي البيانات ومدير قاعدة البيانات ومدير أمن النظام، وغيرهم. ويعدّ الأفراد محور الكفاءة الجوهرية لنظم المعلومات بعامة في المكتبات ومراكز المعلومات ونظم المعلومات الإدارية فيها على وجه الخصوص.

سابعاً. إدارة المعلومات (الإدارة) Information Management:

تتولّى إدارة المعلومات مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم لجميع أنشطة نظام المعلومات الإداري وأعماله. ومن المعلوم أن العامل الحاسم والجوهري في نجاح أو فشل نظم المعلومات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات هو الإدارة بقيادتها وكادرها الإداري والتقنيّ المتخصص.

التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري:

إن نظام المعلومات الإداري هو قبل كلّ شيء مشروع يتطلّب تخطيطاً وتقييماً ودراسة جدوى وموارد ووقت وجدولة لأنشطة متعدّدة ومعقّدة. وحتّى يحقق نظام المعلومات الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات أهدافه، لا بدّ من اتباع الأسلوب العلمي في التخطيط له، وأن يصمّم بحيث يؤمن احتياجات جميع المستفيدين وخاصة المديرين منهم من المعلومات في الوقت المناسب وبطريقة اقتصادية.

ويمكن اعتماد الأسلوبين التاليين في التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري في المكتبة أو مركز المعلومات:

١. **التخطيط على أساس الأهداف:** أي تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات ومن ثم تخطيط وتصميم نظام المعلومات ليحقق هذه الأهداف.

٢. **التخطيط على أساس المشكلات:** أي تصميم نظام معلومات إداري يكون قادراً على مساعدة إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على تحديد المشكلات وإيجاد الحلول واختيار الحلّ الأفضل.

وقد يكون من الصعب عملياً الاعتماد على أسلوب واحد دون الآخر. لذا، لا بدّ أن يكون نظام المعلومات الإداري في المكتبة أو مركز المعلومات قادراً على تحقيق الأهداف، وأن يقدّم في الوقت نفسه المعلومات التي تساعد على حلّ المشكلات التي قد تعترض طريق المكتبة وتمنعها من تحقيق أهدافها.

الخطوات الرئيسية لتخطيط نظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات:

فيما يلي نذكر الخطوات الرئيسة التي يجب أن تتبعها المكتبات ومراكز المعلومات في التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري محوسب:

١. **تحديد الأهداف العامة للمكتبة والأهداف الفرعية لكل دائرة وقسم من أقسامها:** وتعتبر هذه الأهداف الإطار الأساسي الذي يجب أن يلتزم به نظام المعلومات الإداري المحوسب ولا يخرج عنه.

٢. **تحديد حاجات المستفيدين من المعلومات:** نظام المعلومات الإداري المحوسب الناجح هو الذي يوفر المعلومات التي تلبي حاجة المستفيدين منه بدقة ويستجيب للتطورات التي قد تطرأ على هذه الحاجات.

٣. **تحديد الأشخاص والجهات التي تحتاج المعلومات:** يجب أن يحدد نظام المعلومات الإداري المحوسب الناجح الأشخاص والدوائر والأقسام والجهات المخوّلة بالحصول على المعلومات. ويعني هذا تحديد المستفيدين الداخليين والخارجيين من النظام، وأي نوع من المعلومات يمكنهم الحصول عليها.

٤. **تحديد شكل المعلومات وطرق عرضها وأوقات جمعها:** يجب تحديد الطرق التي ستجمع بوساطتها هذه المعلومات وأسلوب عرضها (قوائم ببليوغرافية أو معلومات نصية أو تقارير مطبوعة أو جداول أو رسومات بيانية أو أرقام، إلخ). كما يجب تحديد أوقات جمع وإعداد هذه المعلومات (يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو فصلياً أو نصف سنوي أو سنوياً). وباستخدام الحاسوب في أيامنا هذه أصبحت المعلومات تجمع وتخزن مباشرة.

٥. **بيان طريقة تخزين المعلومات:** يجب وجود سياسة مكتوبة وواضحة تحدد طريقة الاحتفاظ بالمعلومات وتخزينها بعد جمعها. فهل تخزن المعلومات على أشرطة ممغنطة أو اسطوانات ممغنطة أو اسطوانات الليزر، أو غيرها.

٦. **تحديد نوع أجهزة الحاسوب المناسبة للنظام وعددها.**

٧. **تحديد طريقة استرجاع المعلومات ونقلها:** إن الهدف الأساس من جمع المعلومات وتخزينها هو استرجاعها والإفادة منها. لذلك يجب أن يحدد النظام طرق ووسائل استرجاع المعلومات ونقلها من أماكن تخزينها في الحاسوب إلى المستفيدين منها. إذ يمكن نقل المعلومات بوسائل متعددة منها: التقارير الشفوية والتقارير المطبوعة بواسطة الحاسوب والمصغرات الفيلمية وشاشات الحاسوب، وغيرها.

٨. **إدامة المعلومات:** حتّى تستجيب المعلومات للحاجات المتغيّرة لا بدّ أن يشتمل نظام المعلومات الإداري المحوسب في المكتبات ومراكز المعلومات على طريقة منظّمة لتحديث المعلومات وإدامتها، وجعلها مواكبة لأحدث المستجدّات والتطوّرات. ويتضمن نظام التحديث والإدامة أيضاً تحديد وإيضاح طريقة التخلّص من المعلومات التي لم تعد المكتبة أو مركز المعلومات بحاجة إليها. فنظام المعلومات الإداري المحوسب الناجح هو الذي يصمّم بحيث يغذّى وبصفة دائمة بالمعلومات الجديدة، ويتخلّص من المعلومات القديمة عديمة الفائدة.

٩. **الرقابة على النظام:** تعتبر الرقابة وسيلة أساسية لمعرفة مدى التقدّم الذي أحرزه النظام والمشكلات التي يواجهها. لذلك لا بدّ من تغذية راجعة لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات أو لإدارة وحدة المعلومات في هذا المجال. إذ تمكّن التغذية الراجعة الإدارة من إجراء التعديلات والتغييرات اللازمة في الوقت المناسب وبأقل التكاليف.

١٠. **اعتبارات أخرى:** هناك نواح أخرى يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند التخطيط لإنشاء نظام معلومات إداري محوسب، وهي:

- المركزية واللا مركزية.
- الكادر البشري: مؤهلاته وخبراته وطرق تدريبه.
- سرّية المعلومات وأمنها.
- الأنظمة الوظيفية الفرعية للنظام: النظام الفرعي للمعلومات التسويقية، النظام الفرعي لمعلومات الإنتاج، النظام الفرعي لمعلومات الموارد البشرية، النظام الفرعي للخدمات المعلوماتية، النظام الفرعي للمعلومات المالية، إلخ.

خصائص نظام المعلومات الإداري المحوسب المثالي:

هناك مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في نظام المعلومات الإداري المحوسب المثالي، هي:

١. **التكامل بين عناصر النظام (Integration):** وهذا يعني أن يمثّل النظام وحدة متماسكة ومتكاملة من العمليات والأنشطة. بمعنى تكامل الأنظمة الفرعية لنظام

المعلومات الإداري بحيث يكون نشاط أيّ نظام فرعي مكمّلاً لأنشطة النظم الفرعية الأخرى. فمخرجات نظام تسويق المعلومات مثلاً هي مدخلات لنظم الخدمات والمالية والموارد البشرية والإنتاج والعكس صحيح. وفي كلّ الظروف تتكامل عمليات النظم الفرعية لتشكّل بمجموعها نظام المعلومات الإداري.

٢. **المفهوم الموسع للبيانات:** بمعنى أن يشتمل النظام على جميع أنواع البيانات أو المعلومات التي يحتاجها المستفيدون من النظام على اختلافهم.

٣. **استخدام الحاسوب:** إن الاستفادة من إمكانيات الحاسوب الكبيرة في تخزين ومعالجة البيانات واسترجاع المعلومات أمر ضروري؛ وذلك لرفع كفاية المعلومات الناتجة وتخفيض تكلفة التشغيل.

٤. **استخدام وسائل متقدمة في تحليل البيانات:** لا يمكن الإفادة من البيانات على الوجه الأمثل إلاّ إذا استخدمت الطرق الرياضية أو الإحصائية والمنطقية المتقدمة في تحليلها وإنتاج معلومات دقيقة ذات فائدة.

٥. **المرونة:** تعني المرونة إمكانية تطوير النظام وتعديله بما يتلاءم مع التغيّرات والاحتياجات الجديدة . فهناك تغييرات وتطوّرات مستمرة في إجراءات المكتبات ومراكز المعلومات وأنشطتها ومنتجاتها وخدماتها، وهناك أيضاً تغييرات وتطوّرات في بيئاتها الداخلية والخارجية، لذلك فإن عدم توافق النظام مع تلك التغييرات والتطوّرات يمكن أن يفقد المكتبة قدرتها على الوفاء بالتزاماتها وتطوير احتياجاتها ومتطلباتها، ويفقد المديرين القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة. ويمكننا القول أن النظام الجامد الذي لا يتطوّر لن تكتب له الاستمرارية.

٦. **البساطة والوضوح:** إن بساطة النظام ووضوح تنظيم تدفق البيانات من مصادرها، وتجنّب تكرار البيانات التي يتمّ تشغيلها، وبيان تدفق المعلومات بين مراكز اتخاذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات، وبيان طرق تدفق المعلومات ووسائطه إلى المستفيدين، جميعها خصائص بارزة في نظام المعلومات الإداري الجيد.

٧. **المراجعة والتحديث:** يهدف نظام المعلومات الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات كغيرها من المؤسسات إلى إمداد المستفيدين منه بالمعلومات الحديثة. لذلك يجب أن

تكون البيانات المخزونة متجددة باستمرار بحيث تؤخذ بعين الاعتبار الإضافات الناتجة من الأحداث والأنشطة والعمليات الجديدة. كما يعني هذا ضرورة التخلص من المعلومات التي لا تستعمل لفترة طويلة.

٨. **التوازن:** يصمّم نظام المعلومات الإداري بحيث يحقق التوازن في إمداد المستفيدين بالمعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويحقق التوازن بين دقة المعلومات وتكلفة الحصول عليها، مما يؤدي إلى توفير المعلومات الصحيحة والدقيقة للشخص المناسب، وبالكمية والوقت المطلوب.

٩. **تامين الحماية للمعلومات وسريتها:** يعدّ موضوع أمن المعلومات وسرّيتها من الموضوعات المهمّة في نظم المعلومات الإدارية الحديثة. ويعني ذلك أن يصمّم النظام ليسمح فقط لأشخاص محدّدين بالدخول إلى المعلومات المخزّنة، وأن يمنع الأشخاص المتطفلين وغير المسموح لهم بالدخول إلى المعلومات والاطلاع عليها وذلك بواسطة مجموعة من أنظمة الحماية الخاصة كاستخدام عدة كلمات سرّ (Passwords) في المرة الواحدة للدخول إلى النظام مثلاً. كما يعني أيضاً حفظ البيانات من الفقد وذلك عن طريق تخزين النسخ الأصلية للبرمجيات ونسخ احتياطية من قاعدة/ قواعد البيانات في مكان آمن بعيد عن موقع العمل، تجنّباً لفقد البرمجيات وحفظاً لقاعدة / قواعد البيانات.

خصائص المعلومات في نظام المعلومات الإداري المحوسب المثالي :

هناك خصائص مختلفة يجب توافرها في المعلومات كمخرجات لنظام المعلومات الإداري المحوسب المثالي في المكتبات ومراكز المعلومات، ومنها ما يلي:

١. **الدقة Accuracy** : تعرّف الدقّة بأنها "نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموعة المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة." ومن المعلوم أن عدم الدقة في نظم المعلومات الإدارية المحوسبة ناتج في العادة عن أخطاء بشرية. وتعدّ درجة الدقّة العالية للمعلومات الناتجة عن استخدام الحاسوب إحدى فوائده الأساسية.

٢. **التوقيت السليم Timeliness** : لا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل إلى المستفيدين في الوقت المناسب. ففي النظم اليدوية التقليدية تكون هناك صعوبة

واضحة في تحقيق الدقّة والتوقيت السليم معاً، لأن إصدار معلومات دقيقة يأخذ وقتاً طويلاً ويقلّل من سرعة وصولها إلى المستفيدين ومتخذي القرارات. لذلك تقاس قيمة المعلومات بدرجة وصولها إلى المستفيدين منها ومتخذي القرار في الوقت المناسب وبالسرعة الممكنة، وهذا ما يحققه نظام المعلومات الإداري المحوسب.

٣. **الاقتصاد Economic** : تعدّ اقتصاديات المعلومات من الأمور المهمّة عند مناقشة نظم المعلومات الإدارية المحوسبة، وتكون المعلومات اقتصادية إذا كانت قيمتها أكبر من كلفتها. أمّا إذا كان العكس، فتكون المعلومات غير اقتصادية. ومن المعروف أن الحاسوب يوفّر معلومات أكثر بكلفة معقولة بعكس النظام اليدوي التقليدي.

٤. **الشمول Comprehensiveness** : الشمول يعني احتواء المعلومات المتوافرة أو المنتجة للحقائق الأساسية التي يحتاجها المستفيدون أو متخذو القرار. ولا يعني هذا الأمر إغراق المستفيد أو متخذ القرار بمعلومات كثيرة يختار منها ما يحتاج، لأنه يضيّع وقته ويقلّل من قيمة المعلومات وفائدتها بالنسبة له. إن المطلوب في أحيان كثيرة هو معلومات مختصرة (جداول ورسومات بيانية وغيرها) توفّر للمستفيد أو متخذ القرار إجابة سريعة ومكثفة عن استفساره. أي أنه يجب أن ترافق خاصّية الشمول خاصّية أخرى مهمّة هي الإيجاز، وللحاسوب دور مهمّ في هذا المجال.

٥. **الملاءمة أو المطابقة Relevance** : تعدّ هذه الخاصّية من أهم خصائص نظام المعلومات الإداري المحوسب، لأن ملائمة المعلومات ومطابقتها لحاجات المستفيدين ومتخذي القرار تعتبر العامل الرئيسي في تحديد قيمة المعلومات الاقتصادية. فالمعلومات التي لا تلائم حاجات المستفيدين ومتخذي القرار تقترب قيمتها من الصفر، بل إن التكاليف التي أنفقت في تجميع المعلومات وتحليلها تعتبر في هذه الحالة خسائر. وتزيد قيمة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات كلّما زادت درجة اشباعها لحاجات المستفيدين ومتخذي القرارات. ويلعب الحاسوب دوراً بارزاً في هذا المجال، إذ يقوم بإمدادهم بالمعلومات اللازمة كل حسب احتياجاته.

مراحل تحليل نظام المعلومات الإداري المحوسب وتصميمه وبنائه:

نذكر فيما يلي بإيجاز مراحل تحليل نظام المعلومات الإداري المحوسب وتصميمه وبنائه في المكتبات ومراكز المعلومات:

أولاً. مرحلة الشعور بالمشكلة وتحديد النظام القائم وتعريفه: تعاني غالبية النظم الإدارية التقليدية في المكتبات ومراكز المعلومات من مشكلات وصعوبات واضحة تتعلق بمدى سرعتها في إنجاز وظائفها ومهامّها، وبطئها في الحصول على المعلومات والبيانات ومعالجتها واسترجاع المعلومات المطلوبة بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب، وعدم دقة النتائج التي تصدرها. وتعاني هذه النظم أيضاً من صعوبات في تطويرها وتحديثها ومدى توافر المستلزمات (أجهزة ومعدات ووسائل، إلخ) الخاصّة بها ومدى إمكانية الإشراف عليها ومراقبتها بالشكل المطلوب، وكبر الحيّز أو المساحة التي تتطلبها طبيعة العمل اليدوي التقليدي، ومحدودية الخدمات التي تقدمها إلى المستفيدين وبخاصّة متخذي القرار منهم. لذلك أصبح لزاماً على المكتبات ومراكز المعلومات أن تفكر جدياً باستبدال هذه النظم بنظم جديدة محوسبة.

وتتطلب هذه المرحلة ضرورة استطلاع آراء مستخدمي النظام التقليدي سواء أكانوا موظفين أو مستفيدين داخليين أو خارجيين حول رأيهم فيه. وتتطلب أيضاً تجزئة النظام القائم إلى مكوّناته الأساسية والكشف عن العلاقات ونمط الاتصال بين تلك المكوّنات واختبار صحتها وتعرّف أهداف النظام العامة والتفصيلية.

ثانياً. صياغة أهداف النظام القديم والمقترح: تعدّ عملية صياغة أهداف النظام من المقوّمات الرئيسة لأنظمة المعلومات الإدارية المحوسبة الحديثة. وهناك مجموعة من الخصائص التي لا بدّ من توافرها في الأهداف المنوي صياغتها، ومنها:

١. وضوح الهدف ودقة التعابير المستخدمة في صياغته.

٢. تحديد الأهداف بالأرقام كلّما أمكن ذلك.

٣. تحديد الأهداف بالزمن.

٤. تحديد مدى قابلية الهدف للتطبيق والإنجاز رقمياً.

ويفترض على محلّل النظم عرض أهداف النظام المقترح بعد صياغتها مقرونة

بأهداف النظام التقليدي القائم على مستخدمي النظام، وذلك للتأكّد من صواب ما توصل إليه من أهداف، وتعرّف ما تمّ إغفاله أو نسيانه سهواً من معلومات ذات أهمية بهذا الخصوص، ومن ثمّ عرض الأهداف على إدارة المكتبة أو مركز المعلومات للموافقة عليها أو إحداث التغييرات المطلوبة، ومن ثم الموافقة عليها.

ثالثاً. مرحلة دراسة الجدوى للنظام المقترح: تشمل هذه المرحلة دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية للنظام المقترح. ويقصد بالجدوى الاقتصادية تحديد كلفة النظام المقترح رقمياً وبيان إنتاجيته وعوائده وأرباحه مقارنة بالنظام القائم، مما يساعد إدارة المكتبة أو مركز المعلومات على اتخاذ القرار فيما يتعلق بتغيير النظام القائم واستبداله بنظام جديد، أو الإبقاء عليه مع إحداث بعض التعديلات والتغييرات إذا كان النظام الجديد غير مجد من الناحية الاقتصادية. ويدخل في حساب الكلفة الاقتصادية ما يلي: كلفة المباني وكلفة الأثاث وكلفة الأجهزة والمعدّات وكلفة الصيانة وكلفة الأعمال القانونية (الترخيص وكتابة العقود والمحاماة) وكلفة الرواتب والإيجارات وكلفة الاشتراكات (هاتف وفاكس وتلكس ...إلخ).

وتعني الجدوى الفنية تحديد المزايا والعيوب الخاصة بالنظام التقليدي القائم، ومزايا النظام المقترح من حيث العناصر التالية:

أ. سهولة الإجراءات والتطبيق.

ب . سرعة الإنجاز.

ج . دقة النتائج.

د. الحيّز الذي يمكن أن يشغله النظام القديم والمقترح.

هـ. أمن المعلومات وحمايتها من الدمار أو التلاعب والتزوير.

رابعاً. وضع خطة إنجاز النظام المقترح: تُعنى هذه المرحلة بتوزيع الأعمال والأنشطة المختلفة لمراحل المشروع على فترات زمنية محدّدة، وذلك اعتماداً على تقرير مبني على الخبرة العملية السابقة في تصميم النظم الإدارية وبنائها. ومثل ذلك ما يلي:

- الدراسة الأولية: (يحدّد التاريخ).
- الدراسة التفصيليّة: (يحدّد التاريخ).

- مرحلة تصميم المخرجات: (يحدّد التاريخ).
- مرحلة تصميم المدخلات: (يحدّد التاريخ).
- مرحلة تصميم الملفّات: (يحدّد التاريخ).
- مرحلة تطبيق النظام وتقييمه: (يحدّد التاريخ).

ويجب على محلّل النظم أن يعرض هذه الخطّة على إدارة المكتبة أو مركز المعلومات، وأن يبيّن مزاياها ومدى قابليتها للتطبيق للموافقة عليها والبدء بعملية تصميم النظام الجديد.

ومن الجدير بالذكر أنه يطلق على المراحل الأربعة السابقة _ مرحلة الشعور بالمشكلة، ومرحلة صياغة الأهداف، ومرحلة دراسة الجدوى، ومرحلة وضع خطة إنجاز النظام – **الدراسة المبدئية**.

خامساً. مرحلة الدراسة التفصيلية: تشمل هذه المرحلة القيام بالخطوات التالية:

١. **إيجاد الحقائق:** تتعلّق هذه الخطوة بتعرّف مشكلات النظام القائم وأين تقع ومن هم الأشخاص والجهات المتضرّرة من وجودها، وإلى متى يمكن أن تظلّ قائمة، وطرق حلّها ووسائل الحل. ويستعين محلّل النظم في هذا المجال بأسئلة محدّدة تبدأ بالكلمات ما هي (What)، أين (where)، من (Who)، متى (When)، كيف (How)؟

٢. **تدوين الحقائق:** يقصد بها تسجيل الحقائق التي تمّ تعرّفها عن النظام القائم بشكل واضح وسهل ومنظّم والاحتفاظ بها حتى يمكن الرجوع إليها عند الحاجة.

٣. **تحليل البيانات:** يقوم محلّل النظم بعرض البيانات التي جمعها كما يلي:
- مقدمة عامة عن المؤسسة التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات.
- الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، وعلاقة الدوائر والأقسام ببعضها.
- أهداف النظام القائم ووظائفه.
- مستخدمو النظام القائم.
- المشكلات التي يواجهها مستخدمو النظام القائم.
- الصعوبات التي تعترض تشغيل النظام القائم (نقص الأجهزة وصغر الحيّز

ونقص الموظفين، إلخ.)

- وثائق النظام المستخدمة في عملياته.
- تقدير حجم البيانات اللازمة للمعالجة في النظام القائم والزمن اللازم لمعالجتها وعدد الأشخاص اللازمين لإنجازها.
- إجراءات النظام القائم.
- مخطّط وثائق النظام القائم.
- الجدوى الاقتصادية والفنية للنظام القائم.
- الحلول المقترحة لحلّ مشكلات النظام القائم.
- الميزانية المطلوبة.

٤. **اتخاذ القرار:** يقدم محلل النظم تقريره النهائي إلى إدارة المكتبة أو مركز المعلومات للموافقة عليه وعلى الميزانية التي تم رصدها لتصميم النظام الجديد وبنائه، ومن ثم تؤخذ موافقة الإدارة العليا للمؤسسة التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات.

سادساً: مراحل تصميم النظام: هناك مراحل متعددة يمرّ بها تصميم نظام المعلومات الإداري المحوسب وهي كما يلي:

١. مرحلة تصميم المخرجات Output
٢. مرحلة تصميم المدخلات Input
٣. مرحلة تصميم رموز النظام Codes
٤. مرحلة تصميم الملفات Files
٥. مرحلة تصميم الإجراءات Processing

١. **مرحلة تصميم المخرجات:** يبدأ مصمّمو النظم عادة بتصميم مخرجات النظام وليس مدخلاته وذلك لأنها من أكثر الأمور وضوحاً بالنسبة لمستخدمي النظام ولأن معرفة المخرجات مسبقاً يؤدي إلى معرفة احتياجات النظام من المدخلات وطبيعة الإجراءات الحسابية والمنطقية التي تحتاجها البيانات، ويؤدي أيضاً إلى حصر الأجهزة والمعدات اللازمة لعمليات إدخال البيانات والطباعة.

ويعني تصميم المخرجات تحديد جميع الحقول التي نريد أن نراها على شاشة الحاسوب عند استرجاع تسجيلة أو مجموعة تسجيلات وأطوالها وأنواعها وأنماطها وأغراضها. وتعني أيضاً تحديد موقع كل حقل من هذه الحقول في شاشة الحاسوب، وتحديد الحقول الثابتة والمتغيّرة، ونوع الورق المستخدم في الطباعة، وتحديد واسطة الطباعة (طابعة سطرية أو طابعة ليزر أو راسمة Plotter إلخ)، وحجم التسجيلة على شاشة الحاسوب، والشكل الذي ستظهر عليه (شكل المخرجات)، وإيضاح الرموز التي يمكن أن تحتوي عليها مخرجات النظام . وتشمل هذه المرحلة أيضاً تصميم شاشات محتوى النظام Menu وشاشة التحذير وشاشة الإرشاد وشاشة متابعة العمل واستمراريته.

وتظهر المخرجات عادة على شكل تقارير كما يلي:

- تقارير تفصيلية، كبيان جميع التسجيلات الكاملة لجميع مواد المعلومات التي أضيفت إلى المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية معينة.
- تقارير مختصرة، كبيان مجموعة مواد المعلومات التي أضيفت إلى المكتبة أو مركز المعلومات في فترة زمنية معينة، أو بيان قائمة بعناوين مواد المعلومات فقط المتوافرة في موضوع معين.
- تقارير مختصرة، كبيان تسجيلة لكتاب ما، أو بيانات لتسجيلات محددة.

٢. **مرحلة تصميم المدخلات:** تحتل مرحلة تصميم المدخلات مساحة كبيرة من وقت محلّل النظم، وذلك لأن عمليات معالجة البيانات في النظام ومخرجاتها تعتمد بشكل رئيسي على البيانات التي سيتمّ إدخالها في الحاسوب. لذلك يجب أن يأخذ محلّل النظم بعين الاعتبار في هذه المرحلة نوع البيانات وطبيعتها وحجمها ومصادرها ومعدل تدفقها ومواقعها في شاشة الحاسوب ووسائط تخزينها وطرق التحكم بدقة إدخالها وحصته وطرق تصنيفها وتحديد طريقة إدخالها وأشكال تلك المدخلات والمستندات المتعلقة بها والرموز المستخدمة فيها. وبمعنى آخر يقوم محلّل النظم بالخطوات التالية عند تصميمه لمدخلات النظام:

أ. تعريف المدخلات المطلوبة.

ب. تحديد مصادر تلك المدخلات.

ج. تحديد طريقة الإدخال.

د. تصميم أشكال المدخلات والمستندات المتعلقة بها.

ويعتمد محلّل النظام في تعريف مدخلات النظام على أنموذج تعريف الحقول ومواصفتها وورقة نموذج الطباعة التي تمّ تصميمها في مرحلة تصميم المخرجات، إذ يفضّل أن تكون حقول (بيانات) المدخلات ومواصفاتها مشابهة لحقول (بيانات) المخرجات ومواصفاتها.

٣. **مرحلة تصميم رموز النظام Coding**: الترميز هو تحديد مجموعة من الحروف أو الأرقام أو مزيج من الحروف والأرقام معاً حسب منهج معين لمجموعة من البيانات المنظّمة تحت تصنيف معين، وذلك بغرض اختصار حجم البيانات وتسهيل التعامل معها والمحافظة على سريتها.

٤. **مرحلة تصميم الملفات**: يعرّف الملف بأنه مجموعة من التسجيلات (Records) ذات علاقة ارتباطية مميزة، وتقسم كل تسجيله إلى مجموعة من الحقول (Fields) وكلّ حقل إلى حقول فرعية (Sub Fields). فعلى سبيل المثال يكون في الحاسوب ملف رئيسي كامل بتسجيلات مواد المعلومات التي تمت فهرستها وتصنيفها. وتضمّ كل تسجيلة منها مجموعة من الحقول (البيانات) الخاصة بالتعريف بمادة ما مثل رقم التسلسل ورقم التصنيف واسم المؤلف والعنوان والطبعة وبيانات النشر وبيانات التوريق وغيرها. ويقسّم حقل بيانات النشر مثلاً إلى مكان النشر والناشر وسنة النشر.

ويقوم محلل النظم في هذه المرحلة بما يلي:

- **توصيف الملفات وتصميمها**: ويشمل تحديد التسجيلات التي يحويها كلّ ملف وأنواعها والحقول التي تحويلها كلّ تسجيلة ونوعها وطولها ووظيفتها، وعلاقة التسجيلات ببعضها، ومزايا الملف من حيث فترة بقائه في نظام المعلومات الإداري.
- **تحديد أنواع الملفات**: وهي على نوعين: الملفات الرئيسة (Master Files) وملفات الحركة (Transaction Files). ومن الأمثلة على ملفات الحركة ملف النشاط اليومي لحركة إعارة الكتب.

- **تنظيم الملفات**: ويتمّ تنظيم الملفات بإحدى الطرق التالية: الطريقة التتابعية (Sequential) أو الطريقة التسلسلية (Serial) أو الطريقة المفهرسة Indexed) (أو الطريقة المباشرة (Direct).

٥. **مرحلة تصميم الإجراءات**: يقوم محلّل النظم في هذه المرحلة بتحديد برمجيات النظام ووظائفها المختلفة، وتشمل برمجيات التحرير والإنشاء (Editing, Creating) وبرمجيات الفرز (Sorting)وبرمجيات التعديل أو التحديث (Updating)، وبرمجيات إصدار التقارير (Reporting). ويقوم محلّل النظام أيضاً بتحديد التقارير الناشئة أو المتوقع إصدارها من النظام الجديد.

وتعتمد درجة تعقيد الطرق المستخدمة في تصميم العمليات على طبيعة التطبيقات في المكتبة أو مركز المعلومات وعلى طريقة معالجة بيانات الملفات والتي تتمّ بإحدى طريقتين هما طريقة الحزم أو الدفعات (Batch Processing) أو طريقة المعالجة المباشرة (On-Line Processing) .

سابعاً. مرحلة تطبيق النظام: بعد الانتهاء من مرحلة تصميم النظام الجديد تأتي مرحلة تجريبية وتشغيله. وتمرّ هذه المرحلة بعدة خطوات هي:

١. **تدريب العاملين**: تعدّ هذه الخطوة من الخطوات المهمّة في مرحلة تطبيق النظام. والفئات التي يجب أن يشملها التدريب هي:

- العاملون الذين سيقومون بعملية تشغيل النظام الجديد مثل مشغلي الحاسوب ومدخلي البيانات والمبرمجين وغيرهم.
- المشرفون المباشرون على النظام في المكتبة أو مركز المعلومات؛ وذلك لتعريفهم بطبيعة النظام الجديد وما يمكن إنجازه بواسطته.
- الأشخاص العاملون في مؤسسات أخرى لها علاقة بالنظام الجديد؛ وذلك من أجل تعريفهم بأسلوب العمل الجديد والعلاقات التي ستنشأ بين مؤسساتهم والنظام الجديد.

٢. **تحويل الملفات الحالية**: ونعني بها تحويل الملفات الرئيسة من النظام اليدوي إلى النظام المحوسب مع الأخذ بعين الاعتبار مسألة تكامل الملفات وأمنها.

٣. **تحديد أسلوب التحول إلى النظام الجديد.** هناك أساليب متعددة يمكن للمكتبة أو مركز المعلومات الأخذ بها عند تطبيق النظام الجديد وتشغيله، وهي:

- **التنفيذ المباشر:** يتوقف حسب هذا الأسلوب النظام الإداري القديم تماماً عن العمل ويحلّ محلّه النظام الجديد بشكل كامل.
- **التنفيذ الجزئي:** ويتمّ حسب هذا الأسلوب إحلال النظام الجديد بدل القديم خطوة خطوة. إذ يتمّ إحلال جزء من النظام الجديد ويظلّ باقي النظام القديم يعمل كاملاً حتى يثبت نجاح التنفيذ في الجزء الذي تمّ إحلاله ومن ثم يتمّ الانتقال إلى تطبيق جزء آخر.
- **تنفيذ النظامين بالتوازي:** ويتمّ حسب هذا الأسلوب الإبقاء على النظام القديم ليعمل بالكامل جنباً إلى جنب مع النظام الجديد لفترة زمنية معينة حتى يتمّ التأكد من صلاحية النظام الجديد وكفايته ومن ثم يتمّ النظر في إمكانية الاستغناء عن النظام القديم.

٤. **التحول إلى النظام الجديد واختباره:** بعد اختيار أسلوب التحوّل المناسب إلى النظام الجديد تكون الخطوة اللاحقة هي تطبيق هذا الأسلوب وإنجاز عملية التحويل فعلياً. لذلك يجب أن يأخذ محلّل النظم ما يلي بعين الاعتبار:

أ. الوقت الذي يبدأ فيه تنفيذ عملية التحول أو الإحلال.

ب. الزمن اللازم لإنجاز عملية الإحلال.

ج.أماكن القصور او الأخطاء التي يتم اكتشافها أثناء عملية التنفيذ.

وتعتبر عملية اختبار النظام جزءاً أساسيا من هذه المرحلة وتتمّ في مرحلتين هما:

أ. فحص البرنامج من قبل المبرمجين.

ب. فحص النظام من قبل محلّل النظم.

٥. **تقييم النظام:** تعتبر هذه المرحلة من المراحل المهمّة في حياة النظام الإداري الجديد والتي تهدف إلى تقييمه من الناحيتين الفنية (مدى تحقيق النظام الجديد لأهدافه ومدى وجود الانحرافات في النتائج والتعديلات المطلوبة، إلخ.) والمالية (تكاليف النظام مقابل عوائده).

٦. **توثيق النظام:** يعرّف التوثيق هنا بأنه "وصف كتابي للنظام وأهدافه وأجزائه وإجراءات تشغيله مدعماً بالوثائق والمستندات والرسوم الإيضاحية والجداول الوصفية." ومن الجدير بالذكر أن عملية التوثيق هي عملية دائمة ومستمرة تبدأ منذ بداية المشروع ولا تنتهي بنهايته، بل تظلّ ملازمة للنظام طوال فترة عمله وتشغيله.

المراجع العربية

بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة. عمان: دار اليازوري العلمية، ١٩٩٨.

بونيه، آلن. الذكاء الإصطناعي: الطموح والأداء/ ترجمة عماد حميد جاسم العنبكي وجنان فؤاد زيتون. إربد دار الكندي، ١٩٩٥.

جميل أحمد خضر. العلاقات العامة. عمان: دار المسيرة، ١٩٩٨.

حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب، ١٩٩٤.

زكي خليل المساعد. التسويق في المفهوم الشامل. عمان: دار زهران، ١٩٩٧.

زياد القاضي وعبد الرحيم البشيتي. مبادئ وتحليل نظم الحاسوب وتصميمها. عمان: دار صفاء، ١٩٩٧.

سعد غالب ياسين. نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار زهران، ١٩٩٨.

سليمان اللوزي وآخرون. أساسيات في الإدارة: النظريات الإدارية، العملية الإدارية، وظائف المنشأة. عمان: دار الفكر، ١٩٩٨.

شريف كامل شاهين. نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات: المفاهيم والتطبيقات. الرياض: دار المريخ، ١٩٩٤.

صالح خليل أبو إصبع. العلاقات العامة والاتصال الإنساني. عمان: دار الشروق، ١٩٩٨.

عبد الباري درة. الإدارة الحديثة: المفاهيم والعمليات. عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية، ١٩٩٤.

عبد الرحمن الصباح. نظم المعلومات الإدارية. عمان: دار زهران، ١٩٩٨.

عبد الرحمن الصباح وعماد عبد الوهاب الصباغ. مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية. عمان: دار زهران، ١٩٩٥.

عبد الكريم الأمين، وآخرون. إدارة المكتبة. بغداد: الجامعة المستنصرية، ١٩٨٠.

عبد المجيد بوعزة. استغلال علوم التسويق من قبل المكتبات العامة. المجلة العربية للمعلومات، مج١١، ع١، ١٩٩٠، ص ص١٦-٢٤.

عبد المجيد بوعزة. علوم التسويق في خدمة مراكز المعلومات الإدارية. الإداري، س١٤،ع٥، سبتمبر ١٩٩٢، ص ص ١٦٥ -١٨٨.

علاء عبد الرزاق السالمي. نظم المعلومات والذكاء الإصطناعي. عمان: دار المناهج، ١٩٩٨.

عماد عبد الوهاب الصباغ. نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها. عمان: دار الثقافة، ٢٠٠٠.

عمر أحمد همشري وربحي مصطفى عليان. المرجع في علم المكتبات والمعلومات. عمان: دار الشروق، ١٩٩٧.

عمر وصفي عقيلي. الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم). عمان: دار زهران، ١٩٩٧.

عمر وصفي عقيلي. إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران،١٩٩٦.

عمر وصفي عقيلي، قحطان بدر العبدلي، حمد راشد الغدير. مبادئ التسويق (مدخل متكامل). عمان: دار زهران، ١٩٩٤.

فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: دار المستقبل، ١٩٩٧.

محسن السيد العريني. التنمية المهنية للعاملين في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٤.

محمد أمين البنهاوي. إدارة العاملين في المكتبات. القاهرة: العربي، ١٩٨٤.

محمد قاسم القريوتي. إدارة الأفراد. عمان: المؤلف، ١٩٩٠.

محيي الدين الأزهري. الإدارة ودور المديرين (أساسيات وسلوكيات). القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٣.

مفتاح محمد دياب. تسويق خدمات المكتبات والمعلومات: المفهوم، والنشأة والتطور، **دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات.** س١، ع٢، ١٩٩٦، ص ص ١٦٨-١٨٧.

المراجع الأجنبية

Carson, Paula Phillips and Others. The Library Manager s Deskbook. Chicago: ALA, ١٩٩٥.

Clair, Guy St. and Williamson, Joan. Managing the New One - Person Library. London: Bowker, ١٩٩٢.

Jones, Noragh and Jordan, Peter. Case Studies in Library Management. London: Clive Bingley, ١٩٨٨.

Jurow, Susan and Barnard, Susan B. Integrating Total Quality Management in a Library Setting. N.Y: The Haworth Press,١٩٩٣.

Kohl, David F. Administration, Personnel, Building and Equipment: A Handbook for Library Management. Santa Barbara, Cal: ABC - CLIO, ١٩٨٥.

Laudon, Keneth C. And Laudon, Jane P. Essentials of Management Information Systems: Organization and Technology. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall International, ١٩٩٥.

Lynch, Beverly P. Management Strategies for Libraries: a Basic Reader. N.Y: Neal - Schuman, ١٩٨٥.

Ranganathan, S.R. Library Administration. ٢nd ed. New Delhi: Ram Printograph, ١٩٩٣.

Stueart, Robert D. and Moran, Barbara B. Library and Information Centers Management. ٤th ed, Englewood, Colo.:Libraries Unlimited,١٩٩٣.

Sutton, Brett. Pubic Library Planning: Case Studies for Management. Westport, Con.: Greenwood Press. ١٩٩٥.

Underwood, Peter G. Managing Change in Libraries and Information Services: a Systems Approach. London: Clive Bingley, ١٩٩٠.

الإدارة الحديثة

للمكتبات ومراكز المعلومات



دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع

المملكة الأردنية الهاشمية - عمّان - شارع الملك حسين
مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 4611169 6 962+
تلفاكس: 4612190 6 962+ ص.ب 922762 عمّان 11192 الأردن
E-mail: safa@darsafa.net www.darsafa.net

